

Bjørn Erik Bilden
Erlend Brandvik

Motivasjon blant ansatte i "Bedriften"

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft
Mai 2023

Bjørn Erik Bilden
Erlend Brandvik

Motivasjon blant ansatte i "Bedriften"

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave i bachelorgrad, økonomi, ledelse og bærekraft, deltid, ved NTNU Gjøvik. Tema er valgt på bakgrunn av ønske fra bedriften, vår egen yrkeserfaring og interesse for emnet.

Opggaven består av en teoridel og en empiridel. I empiridelen har vi samarbeidet med bedriften.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi blitt bedre kjent med faktorer som påvirker vår egen motivasjon, på godt og vondt. Vi mener dette har gitt oss bedre selvinnsikt og mulighet for å påvirke vår egen og andres motivasjon i positiv forstand.

Vi ønsker å gi en takk til Dan, som har vært vår kontaktperson og støttespiller i samarbeidet med bedriften.

Avslutningsvis vil vi også gi en stor takk vår veileder for god veiledning.

Undertegnede er forfattere av oppgaven og ansvarlige for dens innhold.

Underskrift:

Erlend Brandvik, 22.05.2023

Erlend Brandvik, dato

Bjørn Erik Bilden 22.05.2023

Bjørn Erik Bilden, dato

SAMMENDRAG

Tittel:	Motivasjon blant ansatte ved "Bedriften"	Dato : 22.05.23
Deltaker(e)/	Bjørn Erik Bilden Erlend Brandvik	
Veileder(e):	Gry Cecilie Lunder Høiland	
Evt. oppdragsgiver:	Anonymisert	
Stikkord/nøkk elord (3-5 stk)	Motivasjon, trivsel, mistriivsel, forbedring	
Antall sider/ord: 50 / 17417	Antall vedlegg: 7	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>På grunn av en periode med mistriivsel blant ingeniører i bedriften, ønsker bedriften å få en bedre forståelse av hva som motiverer deres ingeniører for å snu trenden. Denne bacheloroppgaven utforsker sammenhengen mellom motivasjon og trivsel, og hvordan ingeniørenes behov kan møtes for å øke motivasjon og redusere gjennomtrekk.</p> <p>Oppgaven baserer seg på et case-studie design, der metoden fokusgrupper har vært en nøkkelfaktor for å utforske hvilke faktorer som ligger til grunn for ingeniørenes motivasjon i deres daglige arbeid. Fokusgrupper ble utført med både ingeniører og deres ledere for å få innsikt i hva som motiverer dem fra ingeniørenes perspektiv og hvordan deres ledere kan påvirke deres motivasjon og trivsel. Resultatene fra fokusgruppene ble transkribert og analysert for å finne ut hvordan det samsvarte med eksisterende teori på menneskelig motivasjon, behov og forholdet mellom motivasjon og trivsel. Herzbergs tofaktorteori og Maslow behovshierarki ble brukt som rammeverk for analyseringen av resultatene.</p> <p>Funnene avslørte at organisasjonsdesign øker de negative faktorene og at målstyring ble brukt som et verktøy for å øke motivasjon, men med lav påvirkning på ingeniørene da noen av ingeniørers behov ikke er ivaretatt. Funnene indikerer også at motivasjonsfaktorer som kun skal øke tilfredsstillelsen om de er til stede, faktisk skaper mistriivsel om de ikke er til stede. Bedriften må forstå hvordan disse faktorene påvirker de forskjellige ingeniørene, slik at de kan fokusere på de riktige områdene og øke jobbtifredsstillelse.</p>		

ABSTRACT

Title:	<u>Employees motivation at "the Company"</u>	Date : 22.05.23
Participants/	<u>Bjørn Erik Bilden</u> <u>Erlend Brandvik</u>	
Supervisor(s)	<u>Gry Cecilie Lunder Høiland</u>	
Employer:	<u>Anonymized</u>	
Keywords (3-5)	<u>Motivation, satisfaction, dissatisfaction, improvement</u>	
Number of pages/words: 50 / 17417	Number of appendix: 7	Availability (open/confidential): Open
<p>Due to a period of dissatisfaction among engineers at a company, the company aims to understand what motivates their engineers to improve their focus to turn the trend around. This bachelor thesis explores the relationship between motivation and satisfaction, and how the needs of engineers can be met to increase motivation and reduce high turnover in the department.</p> <p>The thesis is based on a case study design, with focus groups being a key method for understanding the factors that motivate engineers in their daily work. Focus groups were conducted with both engineers and their managers to gain insight into what motivates them and to compare the perspectives of engineers and managers on how managers can contribute to the motivation and satisfaction of engineers.</p> <p>The results from the focus groups were transcribed and analyzed to determine how they align with existing theories on human motivation, needs, and the relationship between motivation and satisfaction. Herzberg's two-factor theory and Maslow's hierarchy of needs were used as frameworks for analyzing the results.</p> <p>The findings reveal that organizational design can increase negative factors and that goal-setting is used as a tool in the company to increase motivation, but has low effect on engineers due to the fact that some needs are not met. The findings also implies that motivating factors that should only have a satisfying effect when it's present, actually have a dissatisfying effect when absent. The company needs to understand how these factors affect their different engineers in order to focus on the right areas and improve job satisfaction.</p>		

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse.....	4
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling og formål.....	7
1.3 Bedriftspresentasjon	7
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	8
1.5 Oppgavens struktur	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Motivasjon.....	10
2.2 Maslows Behovshierarki.....	10
2.2.1 Kritikk av Maslows behovshierarki.....	13
2.3 Herzbergs tofaktorteori	14
2.3.1 Motivasjonsfaktorer.....	15
2.3.2 Hygienefaktorer	15
2.3.3 Kritikk av Herzbergs tofaktorteori	16
2.4 Sammenheng mellom Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovsteori.	17
2.5 Målsettingsteori og Målstyring	18
2.6 Organisasjonsdesign.....	18
2.6.1 Matriseorganisasjon.....	19
2.7 Oppsummering	20
3.0 Metode	20
3.1 Valg av metode.....	21
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.2.1 Kvalitativ metode	21
3.3 Datainnsamling.....	24

3.3.1 Utvelgelse	25
3.3.2 Gjennomføring.....	26
3.4 Analyse av data	28
3.5 Reliabilitet og validitet.....	28
3.6 Etiske hensyn.....	29
3.7 Oppsummering.....	30
4.0 Resultater og analyse	31
4.1 Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?	32
4.1.1 Anerkjennelse	32
4.1.2 Tilbakemelding.....	33
4.1.3 Arbeidets karakter.....	34
4.1.4 Ansvar.....	35
4.1.5 Prestasjoner.....	36
4.1.6 Vekst.....	37
4.2 Hvilke hygiene­faktorer har stor på­virkning på ingeniørene?.....	39
4.2.1 Lønn.....	39
4.2.3 Privatliv	40
4.3 Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?.....	41
4.3.1 Organisasjonsdesign:	41
4.3.2 Målstyring.....	43
4.4 Oppsummering.....	45
5.0 Drøfting.....	45
5.1 Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?	46
5.2 Hvilke hygiene­faktorer har stor på­virkning på ingeniørene?.....	49
5.3 Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?.....	50
5.4 Hva kunne vært gjort annerledes?.....	52
6.0 Konklusjon.....	53
7.0 Litteraturliste.....	56

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bedriften leverer produksjonsutstyr og installasjon mot olje og gass sektoren. Det har i den siste tiden vært mange som sluttet og mange nyansettelser. Juli 2021 ble det gjort undersøkelser blant de ansatte som viser at det ikke er stor trivsel og at ingeniørene har liten tiltro til bedriften ved en score på totalt 47 poeng av 100 i ingeniøravdelingen, der gjennomsnittet i bedriften generelt lå på ca 70 poeng.

Bedriften ønsker derfor å se på hva årsaken kan være og hvorfor de har hatt så lav score blant ingeniører og hva de kan gjøre for å beholde ingeniører.

Siden denne gang har det vært mye endringer i bransjen. Tiltak rundt Covid har gitt økte fordeler for oljeselskapene på å investere i flere prosjekter, samt energikrisen i Europa har tilsynelatende hatt stor påvirkning på folks oppfatning av behov for olje og gass. Egen erfaring fra arbeidslivet, med motivasjon som har vært både høy og lav, har gjort oss nysgjerrige på hva som egentlig gjør at vår egen, og andres, motivasjon påvirkes og endres

Tema for oppgaven vår er derfor motivasjon hos ingeniører i oljeindustrien.

Om man ser utad på bedriften er det et populært sted å jobbe, etter rangering av Universum, for mest ettertraktede arbeidsplassene i Norge, er bedriften rangert blant arbeidstakere (professionals) for 2021 i kategorien Engineering/Natural Sciences (vedlegg 3) og i samme kategori for studenter (vedlegg 4). Men sammenliknet med hovedkonkurrenter, havner de et stykke bak.

1.2 Problemstilling og formål

Problemstilling: Løst trivsel og liten tiltro til bedriften blant ingeniører ved avdeling Lysaker gir lav motivasjon og høyt gjennomtrekk i avdelingen. Det er behov for å undersøke motivasjon hos ingeniørene, slik at ledere kan legge til rette for økt motivasjon hos sine medarbeidere.

Hensikten med studien er å utforske hvordan en manager kan bidra til å øke motivasjonen til ingeniører i bedriftens ingeniør avdeling på Lysaker

Forskningsspørsmål

Vi ønsker å fokusere oppgaven rundt Herzbergs tofaktorteori ved å:

- Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?
- Hvilke hygiene faktorer har stor påvirkning på ingeniørene?
- Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?

Mål: bidra til bedre trivsel hos ingeniørene, og øke tiltro til bedriften.

1.3 Bedriftspresentasjon

Bedriften er en global ingeniørbedrift, med kontorer over hele verden, i Norge jobber hovedsakelig med utvinning av Olje og Gass i offshore sektoren, der største delen av virksomheten jobber med utvikling, produksjon og installasjon av undervannssystemer som kobles opp til nye eller eksisterende plattformer eller såkalte FPSOer (flytende produksjonsplattformer). Bedriften har en visjon om å forbedre ytelsen til verdens energiindustri. Bedriften har over 21000 ansatte og opererer i 40 land, Norge utgjør ca 2600 av disse som er en relativt stor andel for et så lite land. Disse er fordelt på 10 lokasjoner, der Kongsberg har største avdeling og Lysaker er nest størst, av ingeniører er det ca 150 stk på avdelingen i Lysaker. I Norge jobber bedriften mest mot norsk sektor og prosjekter i Nordsjøen, men leverer også utstyr og installerer dette over hele verden. I tillegg til prosjekter som omhandler olje og gass er

det ved de senere årene kommet en del “grønne” prosjekter, der avdelingene i Norge står sterkt for utvikling av renere energi, samt lagring av denne.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Motivasjon er et stort begrep var vi klar over da vi startet oppgaven, dette var også et viktig synspunkt vår veileder satte pris på at vi hadde reflektert om. Det ble derfor viktig å kunne begrense oppgaven, men samtidig holde oppgaven åpen for å finne essensen i hva som motiverer ingeniørene. Dette ved å ikke stille for mange og ledende spørsmål, samt la populasjonen få velge å snakke med hva som var viktig for dem. Vi kommer tilbake til dette under kapittelet om metode. Det ble også derfor naturlig for oss å velge motivasjonsteori som skapte åpenhet i hva som lå til grunn for motivasjon for ingeniørene.

Vi valgte derfor motivasjonsteori som baserte seg på generelle behov og motivasjonsteori som er knyttet til jobb. Vi så underveis i oppgaven at noe mer teori måtte inkluderes og at vi ikke kunne holde oss til disse to teoriene. Så målsettingsteori ble også en viktigere del av oppgaven, enn vi først hadde tenkt. Samt at vi måtte også se litt på organisasjonen og organisasjonsteori for å få en forståelse av samspillet mellom leder og ingeniør ved bedriften. Annen teori vi også vurderte var bidraget fra Einar Thorsrud, som passer veldig godt inn med den norske arbeidsmodellen; Jobb-behov og jobbkra. De grunnleggende behovene som ble utviklet i hans forskning kunne vi nemlig kjenne godt igjen i alle samtalene vi hadde med ingeniørene. Spesielt punkt 6: “behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskelige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling.” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 141) så ut til å være et viktig behov som ikke er oppfylt.

Når det gjelder begrensninger innad i bedriften, valgte vi ingeniører ved avdeling Lysaker, da det som nevnt i kapittelet; *Bakgrunn for valg av tema*, var denne avdelingen som fikk lav score ved tidligere spørreundersøkelser om tiltro til bedriften og trivsel ved arbeidsplassen. Oppgaven ble underveis avgrenset til erfarne ingeniører, da det var flest ingeniører i denne kategorien som valgte å finne andre steder å jobbe. Det ble derfor mest naturlig å se hva ledere ved denne

avdelingen kunne gjøre for å øke motivasjon og da også trivsel. Det er ikke gjort noen sammenligninger ved andre avdelinger i organisasjonen på om det er store forskjeller på hvordan en leder motiverer.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i syv kapitler. I dette kapitlet har vi tatt for oss litt om bedriften og deres situasjon, og forklart hvorfor problemstillingen vår er aktuell. Samt avgrensninger av oppgaven. Kapittel to tar for seg teori som tidligere nevnt, ved en gjennomgang av Maslows behovspyramide som er en grunnleggende teori for motivasjon. Videre ser vi på hvordan Herzbergs tofaktorteori tar oss inn mot motivasjon i arbeidslivet. Her vil nøkkelfaktorer som motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer bli presentert og utredet fra eksisterende teori. Vi vil så bevege oss delvis inn på målsettingsteori, som er en motivasjonsteori. Bedriften har tatt et bevisst valg om å bruke for å motivere sine ansatte. Etter teorien som legger grunnlaget for oppgaven er presentert, ser vi i kapittel tre videre på metoden som er brukt for å innhente data. Her presenteres det kort om forskjellige metoder, før vi ser dypere på metoden som er brukt i oppgaven; fokusgrupper og hvorfor nettopp denne metoden ble valgt og hvordan undersøkelser ble gjennomført for denne forskningen. I kapittel fire presenteres resultater fra fokusgruppene, som i kapittel fem blir drøftet opp mot teori. Avslutningsvis i kapittel seks blir problemstillingen besvart i konklusjon og oppsummering.

2.0 Teori

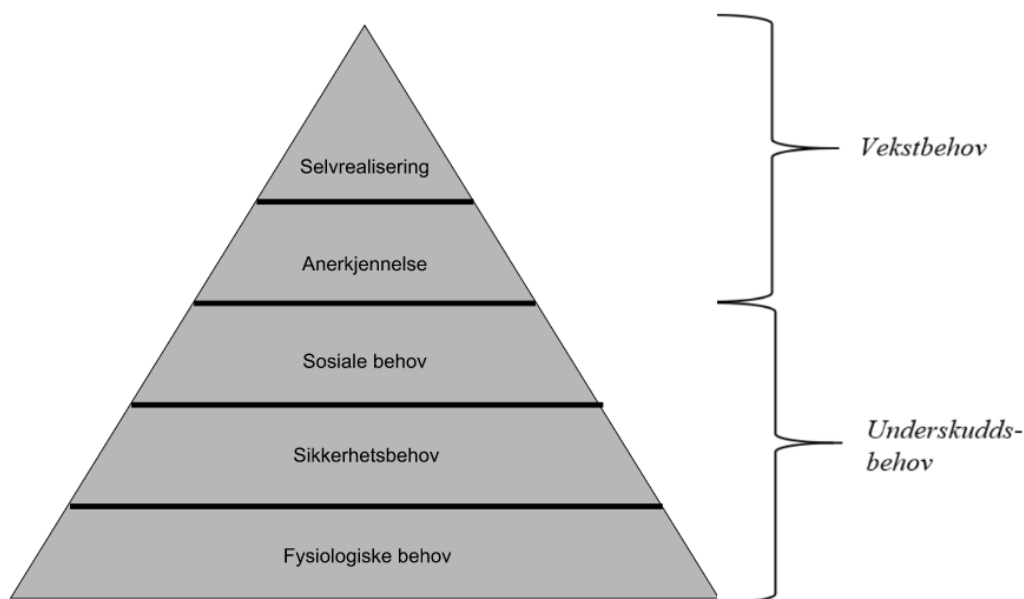
2.1 Motivasjon

Motivasjon kan ifølge Kaufmann defineres på følgende måte: ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr “bevege”. Motivasjon kan da ses på som noe som ligger til grunn for de følelsene som skapes for å utføre enhver handling vi gjør. Andre synonymmer som vi føler kan være viktig å få frem for å knytte opp til forståelsen av motivasjon er *drivkrefter* som får oss til å handle, *oppmuntre* eller *provosere*, *altså* noe som påvirker en handling. Hvordan kan to personer med samme utdanning, lønn, jobb og kompetanse, altså stort sett de samme premisene, prestere totalt forskjellig i sitt arbeid? Har de forskjellig sosial omkrets som påvirker dem, kan de være i forskjellige situasjoner i livet? Dette er spørsmål som kanskje kan svares på ved å se på om de har forskjellige behov.

2.2 Maslows Behovshierarki

Behovsteorier har en lang tradisjon i psykologien. Målet har vært å finne frem til grunnleggende behov som kan forklare våre handlinger. Personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Maslows behovshierarki er en teori som er kjent for mange og ganske grunnleggende teori ved snakk om forskjellige behov. Den deler menneskelige behov inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse, og selvrealisering. Vi kommer tilbake til betydningen av de forskjellige behovene på neste side. Disse 5 behovstypene kan kategoriseres i to hovedtyper: Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. De tre første menneskelige behovene, fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov havner i kategorien underskuddsdekning og de to siste behovene, anerkjennelse, og selvrealisering havner i kategorien vekstmuligheter. Maslow ordnet de nevnte behovene i en hierarkisk orden, derav navnet behovshierarki. En grunntanke er at de laveste

behovene, behovet for underskuddsdekning, må tilfredsstilles før behov høyere ordens overskuddsbehov (behovet for vekstmuligheter) blir aktivisert (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114). De fem hovedtypene illustreres i figur 1, og viser hierarkiet mellom de 5 forskjellige nivåene, og viser også hvorfor dette ofte blir omtalt som *Maslows behovspyramide*.



Figur 1 - Maslows behovshierarki

Underskuddsbehov må som nevnt være på plass for at det tatt skal være mulig å aktivere vekstbehovet. Det er nok ikke noe poeng å skryte mye til en person om et arbeid om han eller hun ikke har penger til mat, lever i frykt for å bli drept eller ikke har noen nære personer i livet sitt. Så vi går videre inn på de 5 nivåene:

Fysiologiske behov er det første behovet i hierarkiet, som dekker individets biologiske krefter. Her er det snakk om grunnleggende behov for overlevelse, nemlig levere mat på bordet, og et tak over hodet. I arbeidslivet er det da lønn som gjerne trekkes inn som er middelet vi mennesker har for å kunne dekke disse behovene. Det trengs for å kjøpe den maten man trenger, da mennesket stort sett ikke klarer å dyrke frem alt en trenger for å leve et langt og normalt liv, samt fremstille de byggeklossene som trengs for å lage et hus i vårt samfunn.

Videre er det *sikkerhetsbehov* som er neste steget i pyramiden, dette tilfredsstilles etter at et minimum av de fysiologiske behovene er aktivert. Det er da snakk om behov for å være trygg i

sine omgivelser, og ikke være redd for skade, død eller andre ytre påkjenninger som er av negativ natur. Dette oppnås i vår moderne verden, sett at vi er unna krig eller andre naturkatastrofiske fenomener, som trygghet på arbeidsplassen. Og at man er trygg på at man ikke mister jobben sin.

Først når de to ovennevnte behovene er tilfredsstilt, kan man se videre på *sosiale behov* og det høyeste nivået av underskuddsbehovene. Dette er da tilknytning til andre mennesker, både privat, men også i arbeidslivet. Det å kjenne på trygghet mot andre mennesker er elementære følelser som må være på plass, men som også da skaper godt samarbeid. Her har bedriftene også mye de kan gjøre for å skape gode relasjoner med folk, ved hjelp av sosiale samvær og aktiviteter på fritiden. Som teambuilding og andre sosiale arrangementer.

Om vi nå beveger oss videre opp pyramiden er vi over på de såkalte vekstbehovene, her er det *anerkjennelse* som kommer opp som første behovet i denne fasen. Denne er tett tilknyttet *sosiale behov*, men vi er mer inne på individets mulighet for personlig vekst, altså videreutvikling i arbeidet. Her handler det mer om respekten en får i de sosiale omgivelsene, og hvordan dette påvirker en persons ønske til å prestere. Det er her mulig å oppnå en høy grad av motivasjon ved mindre eller beskjedne virkemidler.

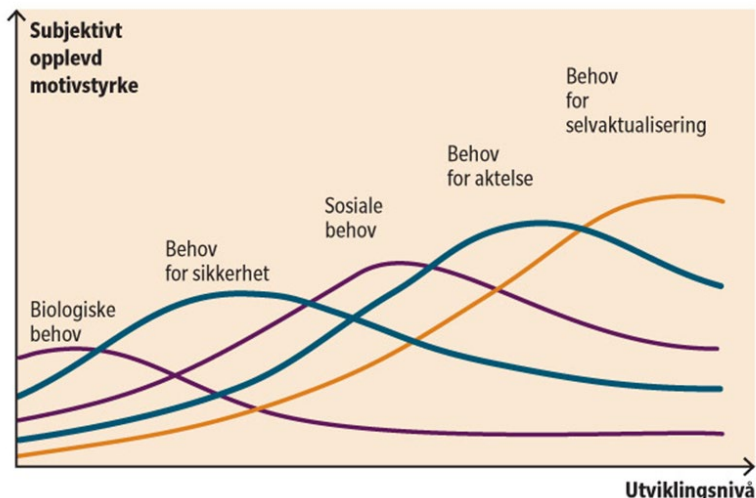
Det er viktig at det er systematikk og konsekvens i de tiltakene som setter i verk, og at det gis raske tilbakemeldinger på arbeid man ønsker å anerkjenne spesielt.

Det kan være enkle ting som å fremme en persons arbeid i en sosial setting, gi et bevis på noe ekstra som er utført som et diplom, eller konkrete bevis som premier eller liknende. Men det er ikke nødvendigvis det ekstra som gis eller trekkes frem som har den positive effekten, men det at det gjøres i en bestemt eller spesiell setting som viser synlig anerkjennelse.

På toppen av pyramiden finner man *selvrealisering*. Her handler det om å kunne bruke sin kapasitet til å utvikle eller realisere sitt potensial. Altså gi den ansatte muligheter til å selv jobbe med noe de kanskje brenner for som kan stå til bedriftens favør. Dette kan utløse sterke motiverende krefter. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115-116)

At et krav må være på plass for at det andre skal være til stede er nok noe med denne metoden som de fleste vil stille spørsmål om, men hovedsakelig er det ikke slik at alt innenfor en kategori må være på plass før den neste er mulig, men et minimum av behovene må være dekket. Vi skal

se videre på svakheter og annen kritikk av denne teorien videre. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 116) Dette er illustrert i figur 2



Figur 2, Maslows behovshierarki (hentet fra Kaufmann og Kaufmann, 2016, s 116)

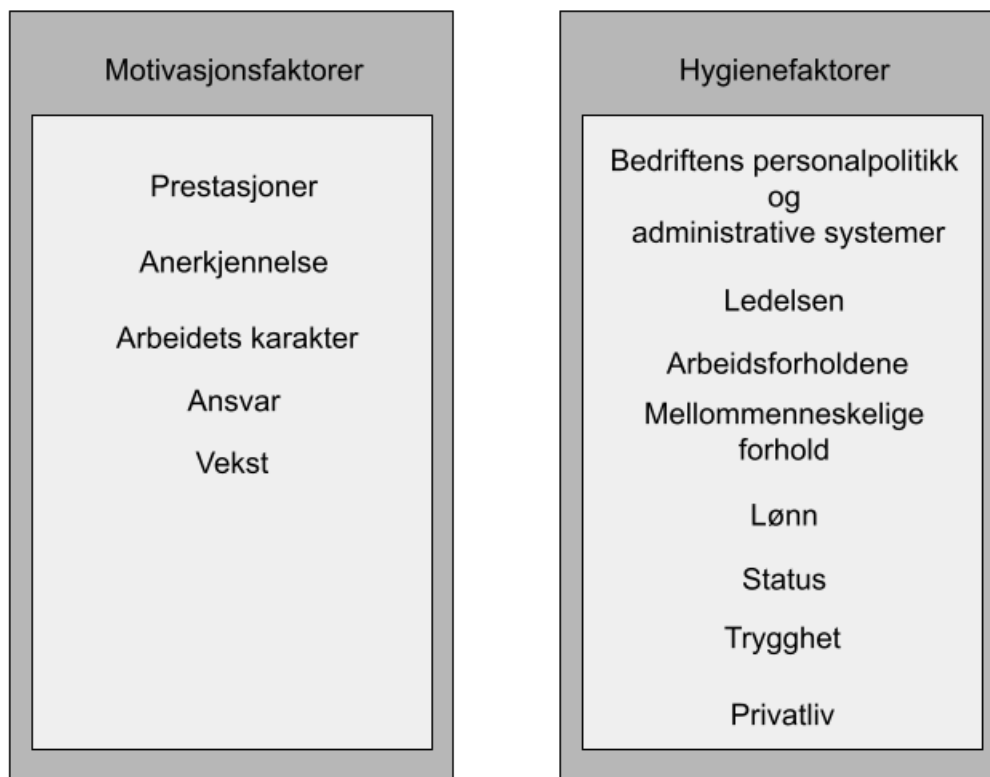
2.2.1 Kritikk av Maslows behovshierarki

Ifølge Jacobsen og Thorsvik er behovskategoriene upresise. Det gjør det vanskelig å bedømme hva de innebærer. Det innebærer at det er empirisk vanskelig å bestemme om de fem behovskategoriene virkelig er ordnet hierarkisk (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 252). Det er dessuten ikke funnet bevis for prinsippet om at man må ha tilfredsstilt et lavere behov for å kunne gå videre til et høyere behov. Kaufmann og Kaufmann hevder derimot at vi mennesker er mer fleksible enn tidligere antatt og sier at forskningen heller tyder på at vi kan bevege oss opp og ned i hierarkiet i forskjellige aktiviteter. Vi kan også forsøke å tilfredsstille et høyere behov på bekostning av lavere behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 117)

For vår oppgave har det vært viktig å få sett nærmere på behovene til mennesket for å kunne definere hvordan motivasjonen til den enkelte blir påvirket, men alene føler vi ikke behovsteorien til Maslow gir nok til å kunne vurdere en leders påvirkning på den enkeltes motivasjon. Derfor har vi sett etter andre motivasjonsteorier som vi føler muligens gir et bedre bilde av hvordan mennesket i dagens samfunn øker sin motivasjon.

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Med Maslows behovshierarki var det behovet for en handling som sto i fokus, mens Herzbergs tofaktorteori ser mer på egenskapene ved selve arbeidssituasjonen. Han ønsket at teorien skulle uttrykke motivasjonsteori i forhold til tilfredsstillelse, og ikke forklare hva motivasjon kunne føre til (Abrahamsson og Andersen, 1996, s. 140). Herzbergs forskning resulterte i at han kategoriserte motivasjon i to underkategorier, motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Dette var hovedsakelig basert på forskning der han spurte arbeidere to spørsmål; 1 om de kunne beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel og 2 om de kunne beskrive en situasjon i arbeidet som hadde ført til mistrivsel. Motivasjonsfaktorene er faktorer som virker fremmende på jobbtrivsel når de er til stede og hygiene faktorene er faktorer som kan skape mistrivsel på arbeidet om de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138) De forskjellige faktorene som typisk knyttes mot disse kategoriene er listet opp i figur 3.



Figur 3 - Herzbergs tofaktorteori

2.3.1 Motivasjonsfaktorer

Som tidligere nevnt er motivasjonsfaktorer faktorer som skaper trivsel om de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260). Dette er forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, da de motiverer de ansatte til bedre ytelse. Disse er faktorer som knyttes opp mot arbeidet som utføres og hvordan de rundt deg i organisasjonen responderer til dette, samt mulighetene arbeidet bringer for den enkelte. *Arbeidets karakter* kan vise til at de er interessante, varierte og utfordrende. *Anerkjennelse* fra kolleger og spesielt ledelsen i bedriften. *Prestasjoner* kan være tilfredsstillende ved å gjøre en god jobb, samt å kunne se resultatene av sitt arbeid. *Ansvar* for eget arbeid, samt kontroll over egen arbeidssituasjon. *Vekst* i form av karriere eller generell utvikling i en posisjon man allerede har (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261). Herzberg selv antydnet at anerkjennelse av oppnåelse overføres direkte til tilbakemelding, ansvar til selvregulering, autoritet til å kommunisere, utøve kontroll av ressurser og ansvarliggjøring, mens personlig vekst kan knyttes til ny læring som så leder til ny ekspertise (Bassett-Jones og Lloyd, 2005).

2.3.2 Hygienefaktorer

Hygienefaktorene kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men øker ikke trivsel om de er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260). Altså de skaper ikke ytterligere motivasjon om de er til stede. Dette er faktorer som kan knyttes opp mot arbeidsmiljøet. Disse faktorene er bedriftens *personalpolitikk* og *de administrative systemene* rundt arbeidet som skal utføres. *Leders kompetanse*, og måten lederen leder sine underordnede på. *Mellommenneskelige forhold*, altså det sosiale som foregår på arbeidsplassen. Generelle *arbeidsforhold* på arbeidsplassen. Hva de ansatte får igjen av fysiske midler for arbeidet som utføres, som *lønn* og andre goder. *Status* som arbeidsplassen eller stillingen gir. Følelsen av *trygghet* på arbeidsplassen og tryggheten på at man har en jobb. Og sammenhengen mellom *privatliv* og jobb. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261)

Det finnes flere motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som spiller inn på arbeidssituasjonen, men vi har listet de mest omtalte over. Flere faktorer kan ses i diskusjonspresentasjon (vedlegg 2), der det ble listet opp en del ord som hjalp oss å dekke flere aspekter av motivasjon under fokusgruppene som ble holdt. Vi kommer mer tilbake til dette i metodekapittelet. Selv om

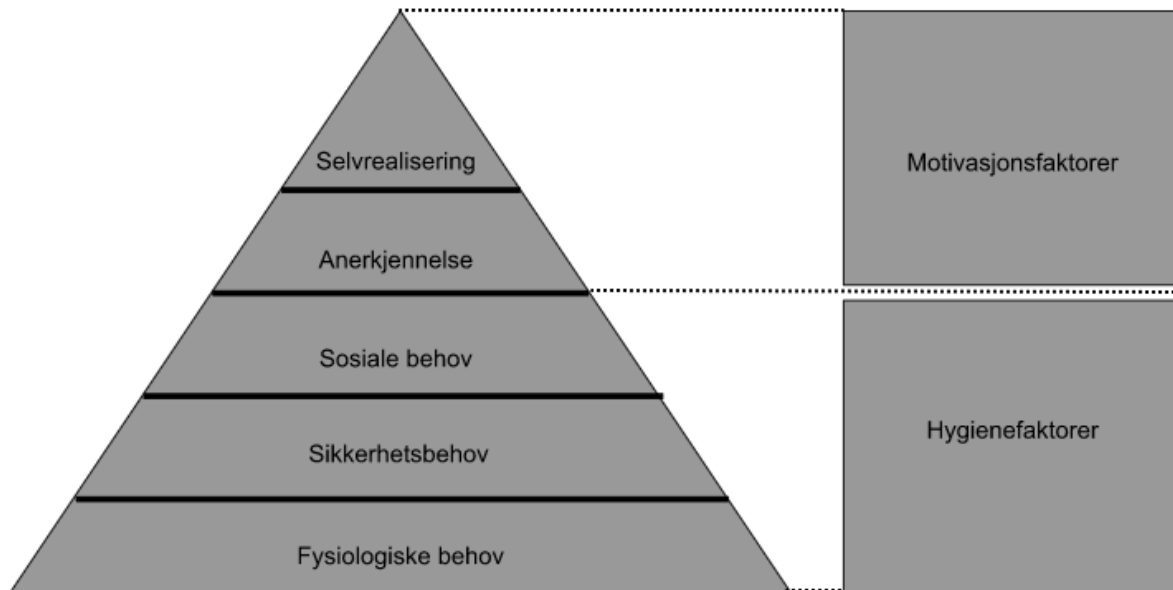
Herzbergs tofaktorteori er et av de mest innflytelsesrike bidragene som har lagt grunnlaget for moderne tenkning om motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260), står ikke denne teorien uten feil og mangler. Vi kommer nærmere inn på disse nå.

2.3.3 Kritikk av Herzbergs tofaktorteori

Hovedsakelig er kritikken mot Herzberg de markante skillene teorien påstår om at hygiene faktorene ikke spiller inn på motivasjon utover at de må være til stede. Kritikere hevder at utgangspunktet for undersøkelsen gjør at en får to ulike dimensjoner, uansett utfallet. Derfor det markante skille mellom motivasjon og hygiene faktorer (Bassett-Jones og Lloyd, 2005). En annen ting som kritiseres er påvirkning på motivasjonen i form av lønn, og at antagelsen om at lønn ikke er å spore til motivasjon og økt innsats. Noen hevder at det her legges til grunn en ren materiell tolkning av penger der man overser at penger kan ha en sterk symbolverdi for enkelte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 262). Da en pengebelønning kan være en anerkjennelse på godt utført arbeid, eller bli sett på som en forfremmelse og karrierevekst. Likevel har mye av kritikken til felles at den ikke kan forklare hvorfor Herzbergs metode gir så konsistente resultater (Bassett-Jones og Lloyd, 2005).

Herzbergs tofaktorteori, er den teorien som vi hovedsakelig ønsket å legge til grunn for denne oppgaven, nettopp fordi den har gitt oss mye ettertanke på hvordan motivasjon har påvirket vårt arbeid. Samt at den ser på selve arbeidssituasjonen. Men etter vi begynte undersøkelsen kom det frem at mye av mellomlederens verktøy for å motivere de ansatte til å yte bedre, var tett knyttet opp mot målsettingsteori og målstyring. Det ble derfor aktuelt og ta med et utdrag av denne teorien inn i oppgaven, nettopp for å se på hvordan dette kunne påvirke lederens muligheter for å motivere sine ansatte, og evt. mangler ved bruken av denne metoden slik den er i dag.

2.4 Sammenheng mellom Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovsteori.



Figur 4 - Sammenheng mellom Maslow behovsteori og Herzberg tofaktorteori

Det kan trekkes en del sammenhenger mellom Maslows og Herzbergs teorier, disse har vi illustrert i figur 4. Motivasjonsfaktorene har nær tilknytning til behov som ligger i øvre del av Maslows behovspyramide, dette er altså prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og karriere. For Maslow bygger disse på at underliggende behov er tilfredsstilt, men for Herzberg fører mangelen på disse kun til nøytral tilstand, men om de er tilstede virker de å fremme tilfredshet. Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Disse samsvarer med Maslows underskuddsbehov; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138). Vi kan derfor si at de to teoriene er komplementære og utfyller hverandre heller enn å være motsigende, men en tydelig forskjell som er verdt å presisere er at Herzberg fremstiller sin teori som to uavhengige dimensjoner. Maslow fremstiller sin teori som en hierarkisk pyramide, hvor lavere behov må tilfredsstilles før høyere behov kan tilfredsstilles eller aktiveres.

2.5 Målsettingsteori og Målstyring

I målsettingsteori er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål, en helt sentral motivasjonskraft (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 125). Det er tre sentrale prinsipper som omfatter målsettingsteorien; at det er spesifikke mål som blir satt, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn enkle mål og at tilbakemeldinger på resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 125). Locke hevder på sin side blant annet at målsetting mest sannsynlig vil forbedre ytelsen når målene er spesifikke og tilstrekkelig utfordrende, tilbakemeldinger gis for å vise fremgang i forhold til målet, belønninger som penger er gitt for måloppnåelse, og et gitt mål aksepteres av individet (Locke *et. al.* 1981). Prinsipper fra målsettingsteori er blitt videreutviklet til systematiske verktøy i bedrifter og organisasjoner både for å fremme den enkelte arbeidstakerens motivasjon og ytelse og for å oppnå bedre koordinering av mål i organisasjonen som helhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 125-126). Uten å gå videre inn på teorien om akkurat hvordan dette er utformet, vil vi fremheve følgende; utfallet av målstyringsmetodikken er ofte avhengig av hvor realistiske og krevende målsettingene er. Forskningen rundt målsettingsteori finner støtte i mye forskning, men det er hovedsakelig sett rundt velkjente og velstrukturerte oppgaver (som tiden det tar og bytte av en frontrute på en bil, eller hvor mye tømmer en lastebilsjåfør kan få med seg på et last). Mer kompliserte oppgaver og uoversiktlige problemstillinger trenger kanskje en annen tilnærming enn den som fremmes av målstyring. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 127-128)

2.6 Organisasjonsdesign

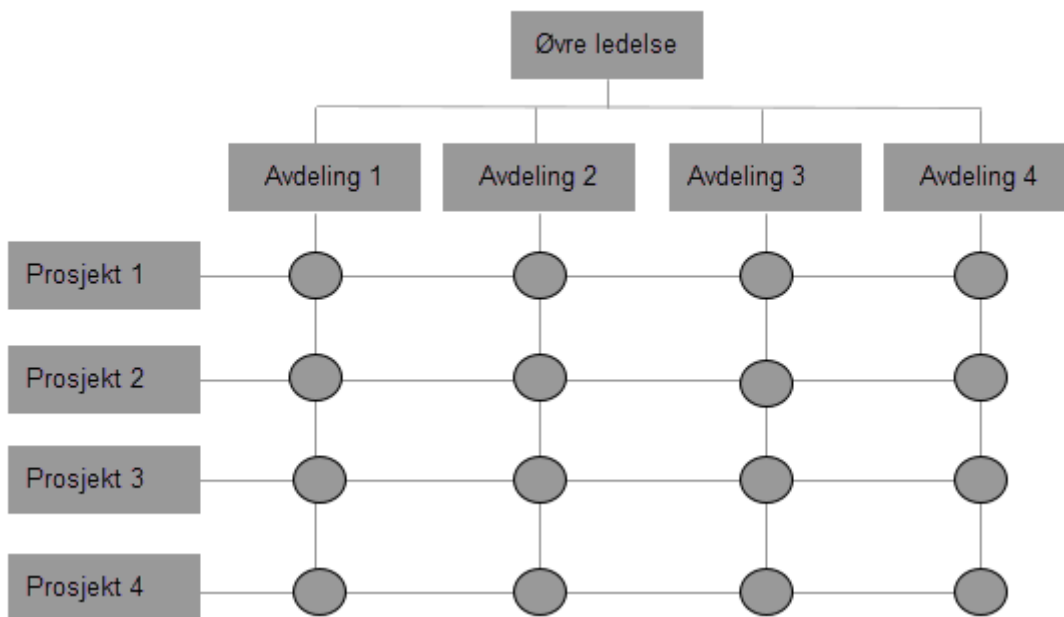
Oppgaven handler om motivasjon og ikke organisasjonsdesign, men vi kommer tilbake til valget om å ta med teori om organisasjonsteori i denne oppgaven under resultater og drøfting.

Organisasjonsdesign handler om å finne en struktur som er mest hensiktsmessig for hele organisasjonen sett under ett. Designet må være tilpasset organisasjonens mål, strategi og teknologi, medarbeiderens kompetanse og hvilken grad det skjer endring i omgivelsene (Berg 2008, s. 136). Det er altså ikke motivasjon som skal ligge til grunn for valg av

organisasjonsdesign. Vi skal se videre på matriseorganisasjon som til stor grad kan relateres til bedriftens organisasjonsdesign for ingeniører ved avdeling Lysaker.

2.6.1 Matriseorganisasjon

Matriseorganisasjon er en organisasjonsform som er vist i figur 5. Det er avdelinger for forskjellige disipliner og disse lånes ut til prosjekter. Dette vil si at hver ansatt har to sjefer og forholde seg til, sjefen i linjeorganisasjonen og sjefen fra det prosjektet de er utlånt til. Dette kan skape uklarheter, hvem skal bestemme medarbeidernes lønn? Hvem skal være ansvarlig for medarbeidernes faglige og personlige utvikling? Dette er spørsmål som man må greie å løse if ellesskap (Berg, 2003, s 139).



Figur 5 - Matriseorganisasjon

Sterke sider ved denne organiseringen kan være; oppnå nødvendig koordinering for å imøtekomme flere kundekrav. Fleksible fordelinger av menneskelige ressurser på tvers av produkter. Godt tilpasset middels store organisasjoner med mange produkter. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 74).

Svake sider kan være; medarbeidere kan sette sjefene opp mot hverandre (Berg, 2003, s 140).

Medarbeidere må jobbe for to sjefer, noe som kan være forvirrende og frustrerende.

Medarbeidere må ha mye opplæring og gode mellommenneskelige ferdigheter. Strukturen virker

ikke dersom medarbeidere legger opp til hierarkiske maktlinjer. Det krever at en anstrenger seg for å opprettholde maktbalansen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 74).

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert eksisterende teori vi mener er relevant for besvarelsen av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Maslow mener motivasjon bygges opp hierarkisk, med underskuddsbehov i bunn som må være oppfylt for at overskuddsbehovene på toppen kan tilfredsstilles. Herzberg har videre med sin forskning ment at i en arbeidssituasjon er det hygiene faktorer som må være på plass for å unngå misnøye og motivasjonsfaktorer som må være til stede for at en medarbeider skal være tilfreds. Herzbergs tofaktorteori er en teori vi har tenkt mye på etter vi ble introdusert for den, og har gitt mye ettertanke på hvilke faktorer som har påvirket egen motivasjon på arbeidsplassen. Det har også blitt belyst hvordan målsettingsteori, om å arbeide mot et bestemt mål, er en sentral motivasjonskraft. Til slutt har også tema organisasjonsdesign blitt presentert kort for å gi forståelse for hvordan ingeniørene er organisert. Teoriene vil bli drøftet mot resultatene i kapittel 5. Neste kapittel handler om metoden vi har brukt og hvordan undersøkelsen er gjennomført.

3.0 Metode

Når man planlegger en bacheloroppgave, må man før eller senere ta noen valg. Ett av disse er valg av forskningsmetode. Forskningsmetode kan ifølge Ringdal (Ringdal, 2013, s. 17) ses på som fremgangsmåter og teknikker til bruk for å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Eller som Grønmo (Grønmo, 2007, s. 29) definerer metode: *Metode refererer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier.* I forskningsteori benyttes gjerne to hovedkategorier av tenkemåter for å fremskaffe eller skape informasjon, nemlig kvantitativ og kvalitativ forskning (Tjora, 2021, s. 26).

3.1 Valg av metode

Da vi bestemte oss for tema motivasjon, var vi allerede påvirket av forskjellige kjente motivasjonsteorier, så vi hadde ikke et teorifritt utgangspunkt. Vi så først for oss å bruke den kvantitative metoden spørreundersøkelse. Etter god diskusjon med veileder beveget vi oss mer og mer i retning kvalitativ metode. Ved å lese oss opp på de to metodene innså vi at kvalitativ tilnærming ville være mer hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Med tanke på at vi ønsket å undersøke motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer hos ingeniører i bedriftens avd. Lysaker, innså vi bla. at grunnlaget for antall respondenter til en spørreundersøkelse var for tynt. Gjennom kritiske spørsmål fra veileder så vi også at en kvalitativ undersøkelse ville kunne gi oss innsikt og dybde som kanskje ikke ville kommet fram i en spørreundersøkelse. Videre fulgte vi råd fra veileder om å fordype oss i fokusgruppeintervju, som raskt påvirket oss til å velge denne metoden. Vi innså på et tidspunkt at vi ville gå i en mer utforskende retning i oppgaven vår og at denne metoden kunne gi oss en mer nyansert framstilling av ingeniørenes motivasjonsfaktorer og hva ledere kan gjøre for å legge til rette for økt motivasjon. Gjennom fokusgrupper ville det bli lettere å oppdage situasjonsbetingede faktorer og vi kunne i større grad unngå det å fokusere på personlige egenskaper hos informantene. Vi kan derfor si at vi ble inspirert av SDI (Stegvisdeduktiv induktiv metode), men at vi ikke fulgte den slavisk. Vi startet deduktivt, men var åpne på datahenting. Det gikk frem og tilbake mellom data og teori da vi først var kommet i gang.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. (Ringdal, 2013, s. 25) Vi har valgt en casestudie av bedriften, som er et naturlig valg ved en studie av en organisasjon. Casestudien bygger, som allerede nevnt, på en kvalitativ forskningsstrategi basert på fokusgrupper. Vi vil nå presentere teori som ligger til grunn for metoden som er brukt.

3.2.1 Kvalitativ metode

Det sies gjerne at kvalitativ metode framhever innsikt og søker forståelse. Dette er en generell beskrivelse av kvalitativ forskning og ikke nok til å forklare styrkene til metoden. Det er ofte

fullt mulig å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode på samme forskningstema, men gjennom en kvalitativ metode kan man nå fram til menneskers innerste tanker og følelser. Dette vil være områder for utforskning, ikke ressurser for å forklare funn. Det gjør at forskere gjerne møter med et åpent sinn, altså en nysgjerrighet rundt et tema, ikke med antagelser om at det kan forklare ut fra spesifikke faktorer (Tjora, 2021, s. 36). Kvalitativ metode omhandler tema som tolkes i lys av den konteksten de inngår i, og kan gi mye informasjon om få enheter. Metoden gir dermed en forståelse av virkeligheten basert på de som det forskes på og hvordan de oppfatter sin situasjon. Som nevnt innebærer det at man som forsker kan utvikle nær relasjon til informantene, ved at det er forskeren selv som arbeider direkte med kildene. Data som framkommer fra kvalitative undersøkelser egner seg ofte best til analytiske beskrivelser hvor formålet typisk er å beskrive situasjoner i studier hvor det legges vekt på teoretisk generalisering. Beskrivelsene blir analytiske fordi de systematiseres i forhold til definerte begreper og teorier. Framgangsmåten i kvalitative undersøkelser kan være fleksible, opplegget kan endres underveis i datainnsamlingen slik at man kan tilpasse det til forhold man oppdager underveis. Kvalitative undersøkelser basert på fleksibelt design og et nært forhold til kildene gir særlig gode muligheter for ulike tolkninger. Dette fordi datainnsamlingen kan styres slik at den resulterer i informasjon som er relevant i forhold til problemstillingen. (Grønmo, 2007, s. 129-132) Videre hevdes det at det eksisterer en idé om at kvalitative metoder er mer subjektive enn kvantitative, noe som på generelt grunnlag ikke stemmer. Kort forklart er det fordi at ved både kvalitative og kvantitative undersøkelser får man informantens subjektive mening om et tema. Samtidig vil tolkning av resultater være avhengig av teorier og perspektiver som er benyttet av forskere. Videre vil det gjennom hele forskningsprosessen, uavhengig metode, være ulike former for subjektivitet og objektivitet som kjennetegner de ulike stadiene i forskningsprosessen. Det er likevel ingen grunn til å mene at kvalitativ metode er mer subjektiv enn kvantitativ metode (Tjora, 2021, s. 36-39). En kvalitativ metode som benyttes mer og mer er det som kalles fokusgrupper. Denne metoden kan redusere den subjektive påvirkningen fra forskere, da fokuset på et gitt tema kommer via informantenes uttalelser og meninger og ikke styres i like stor grad av forskerens spørsmål.

3.2.1.1 Fokusgruppe

Dette er til dels uformelle gruppeintervjuer, med et antall informanter eller deltakere, som diskuterer et eller flere tema. Forskeren selv deltar som en møteleder og forsøker å holde

deltakerne «på sporet». Fokusgruppen har som hensikt å skape diskusjon og samtale mellom deltakerne for å få innsikt i deres holdninger og forståelse av virkeligheten (Ringdal, 2013, s. 247). Det hevdes også at fokusgrupper har som mål å fremme selvopplysning blant deltakere ved å utnytte gruppedynamikk i diskusjoner. Ved at deltakerne oppfordres til å stille spørsmål til hverandres svar, utforskes holdninger og forbehold rundt den enkeltes uttalelser. Interaksjon mellom deltakere sees gjerne på som nøkkelen til metoden. Bakgrunnen er at gruppeprosesser effektivt kan hjelpe den enkelte å utforske og klargjøre sine synspunkter og holdninger, og oppfordrer til deltakelse fra de som føler de har lite å si. Mellommenneskelig kommunikasjon mellom deltakere bidrar i tillegg til å avklare likheter og forskjeller i meninger og verdier (Freeman, 2006). Fokusgruppen består vanligvis av 5-10 personer og har en varighet på 1-2 timer (Ringdal, 2013, s. 247). Ifølge Krueger (1994, sitert i Tjora, 2021, s. 138) kan også mini-fokusgrupper med 3-4 deltagere benyttes. Gruppen kan være homogen i den forstand at deltakerne tilhører samme organisasjon, men samtidig at de har ulike roller, alder og erfaring. De kan også ha helt ulik bakgrunn, yrke og tilhørighet. Til å begynne med informerer forsker deltakerne om formålet med fokusgruppen og hvordan det skal foregå. For å få i gang samtalen kan man ta utgangspunkt i en liste eller slide med såkalte buzzwords eller åpne spørsmål, som forsker ønsker at gruppen diskuterer. Buzzwords er ord og tema man ønsker at deltakerne skal gjøre seg tanker rundt og diskutere. Dataregistrering foregår gjerne ved lyd eller videoopptak. Etterpå er det vanlig å transkribere lydopptak (Tjora, 2021, s. 137-140).

Ift. individuelle intervjuer har fokusgruppen en tidsbesparende fordel ved at man henter inn informasjon fra flere informanter samtidig. Gjennom å skape samtale mellom deltakerne kan man få innsikt som ikke ville kommet fram i individuelle intervju. Bla. ved at deltakerne stimulerer hverandre og gjennom spontane svar som kommer frem i samtaler uten at det gjøres dype refleksjoner. For noen kan det være mindre truende enn individuelle intervjuer, hva angår deling av meninger og oppfatninger. Dersom man har meninger som kan ansees kontroversielle vil det være enklere å dele disse om man oppfatter at andre deltakere mener noe av det samme. Det kan dessuten gi deltagerne en trygghet å være i en gruppe (Tjora, 2021, s. 137-140).

Svakheter er derimot at individuelle synspunkter kan bli tilbakeholdt og at enkelte deltagere vil dominere samtalen (Ringdal, 2013, s. 247). Derfor er det viktig at møteleder prøver å aktivere alle i diskusjonen og samtidig forhindre enkelte i å bli for dominerende. Det kan også være viktig

å formidle at det er tillatt med meningsbryting, alle må ikke være enige. Fokusgrupper er ikke først og fremst en arena for konsensus og beslutninger, tvert imot er press om konsensus en fare (Hem, 2012). Gruppetenking kan også påvirke deltagerens meninger gjennom at sterke personligheter kan være overbevisende på andre deltagere, slik at de lett sier seg enig, uten egentlig å reflektere godt selv. Et annet aspekt er prestasjonsangst, at enkelte kan være redde for å si noe som blir oppfattet som dumt eller feil blant de andre i gruppen. Ved bruk av kommunikasjonsverktøy som Teams kan det oppstå utfordringer ved at ikke alle slipper til eller tar ordet på eget initiativ. Det er også en del kommunikasjon som går tapt ved elektronisk kommunikasjon, slik som kroppsspråk og følelser. Til slutt er det også viktig å nevne at det spiller en rolle hvem som deltar i fokusgruppen. På lik linje med strukturerte intervju kan man få ulike svar avhengig av hvem man spør. Dersom man ikke får med seg en bestemt kategori deltakere, f.eks. de med små barn som ikke har mulighet til å delta, kan man miste aspekter rundt situasjonen deres som kunne vært interessant for forskere. Sammensetning av grupper blir derfor viktig. Det oppfordres til forsiktighet dersom det brukes grupper hvor deltakere kjenner og jobber tett med hverandre. Det er fordi at slike grupper kan ha en eksisterende dynamikk med relasjoner og innflytelse mellom deltakere som er ukjent for forskere og dermed kan påvirke analyse og resultat (Freeman, 2006).

3.3 Datainnsamling

Vår plan for innhenting av ny informasjon må betraktes som empirisk forskning. Det kjennetegnes ved at man går ut i den virkelige verden og innhenter opplysninger om temaer som skal være gjenstand for forskning. Empirisk forskning krever bla. klarhet om hvem som skal være objekter i undersøkelsene og hvordan datainnhenting skal foregå. I vårt tilfelle var det ingeniører og ledere i bedriftens avdeling Lysaker som var objektene og datainnhenting skjer gjennom fokusgruppeintervju. Dataene fra undersøkelsene er våre primærdata, og vil i neste omgang kunne skape et visst grunnlag for refleksjon rundt sider ved ledelse som kan øke motivasjon hos ingeniører.

3.3.1 Utvelgelse

Utvelgelse handler om å finne informanter som vi tror kan uttale seg reflektert om temaet vi ønsker å utforske. Våre tanker rundt utvelgelse av informanter ble diskutert med veileder. Vi ønsket f.eks. ikke maktforhold mellom deltakere i form av leder og medarbeiderforhold, som kunne påvirke meninger i fokusgruppen. Derfor ville vi ha en egen fokusgruppe med kun ledere med direkte ansvar for medarbeidere. Denne ønsket vi å gjennomføre først slik at vi kunne fange opp synspunkter fra ledere og hva de selv mente de kunne gjøre for å påvirke motivasjon hos sine medarbeidere. Vi ønsket så en egen fokusgruppe med tillitsvalgte, dette for å få deres perspektiver og for at tillitsvalgte ofte vet hvordan stemningen blant de ansatte er i en organisasjon. Til slutt ønsket vi to fokusgrupper for ingeniører. Ingeniørene er den gruppen vi ønsket å undersøke motivasjonsfaktorer hos, derfor var det logisk for oss å få to grupper med disse. Deretter henvendte vi oss til vår kontaktperson og diskuterte våre tanker med han. Vi fikk også tips om personer som kunne delta. Dette var tips om ledere med personalansvar. Vi hadde et fokus på å både få med kvinnelige og mannlige ledere, for å få en bredest mulig diskusjon og perspektiv, om det skulle være forskjeller mellom kjønn. Vi var her ikke ute etter å avdekke forskjeller, men sørge for å støtte opp validiteten av undersøkelsen. Noen deltagere fant vi også selv basert på kontaktnettverket i bedriften til en av oss i forskningsgruppen. Vi henvendte oss så direkte til de aktuelle kandidatene for å avklare om de var interessert i å delta. Utvalget ble dermed på grunnlag av de respondentene som takket ja til å delta. Utvelgelsen tok med andre ord ikke utgangspunkt i kjønn, nasjonalitet, eller andre demografiske variabler. Det var også viktig for oss å ikke ha med informanter med direkte eller indirekte personalansvar eller andre sterke relasjoner til møteleder. Kriteriene for utvelgelsen var at informantene var leder, ingeniør eller tillitsvalgte og at de hadde tilknytning til avdeling Lysaker. Merk at det var ledere med direkte ansvar for medarbeider, altså ikke ledere høyt opp i hierarkiet.

Utvelgelsen ble en dynamisk prosess. Da vi startet å kalle inn til fokusgrupper var det vanskelig å få samlet flere ledere i samme møte som også passet for oss, vi endte derfor opp med to runder med to ledere i hver "fokusgruppe", dette blir videre diskutert i neste delkapittel. Ledere og ingeniører har gjerne forskjellige synspunkter og meninger. Vi håpet ledere kunne belyse aspekter som ikke nødvendigvis ingeniørene kunne si noe om. Det var ikke så mange tillitsvalgte å velge i på Lysaker kontoret, så et felles møte der alle og vi var tilgjengelige viste seg å bli

vanskelig. Samt møtene måtte holdes på engelsk, da flere av disse ikke snakket norsk. Blant de ansatte ble det en gruppe med erfarne ingeniører der en av disse også var tillitsvalgt. Vi ønsket å få synspunkter på motivasjonsfaktorer som er viktig for de som har vært noen år i bransjen og har opparbeidet seg litt erfaring. Det var også denne gruppen som var mest interessant for bedriften og få innsyn i, da det var mange i denne kategorien som hadde valgt å slutte. På grunn av at det var vanskelig å finne tidspunkt som passet for alle deltakere, og fordi det ble to runder med ledere, ble det til slutt knapt med tid. Derfor ble fokusgruppen med yngre ingeniører kansellert for å begrense omfanget av arbeidet med oppgaven. Ved å ikke ta med yngre ingeniører kan vi ha gått glipp av synspunkter og faktorer som er viktige for denne gruppen. Dette kan påvirke validiteten av undersøkelsen.

For å oppsummere ble utvalget som følger:

- 2 grupper av 2 ledere
- 1 gruppe med 4 erfarne ingeniører

3.3.2 Gjennomføring

Før innsamling av primærdata hadde vi tatt for oss mye teori. Når vi utviklet intervjuguide (Vedlegg 1) til fokusgruppene var det derfor med teorien i bakhodet, primært Herzbergs tofaktorteori. Utviklingen av intervjuguide ble gjort i samarbeid med veileder. Vi gjorde mindre tilpassninger til intervjuguiden mellom de forskjellige fokusgruppene. Grunnen til at det ble valgt å gjøre det sånn, var fordi temaene studien ønsket å undersøke gjorde det naturlig at noen hadde mer innsikt i utvalgte temaer enn andre, og fordi det var naturlig at noen av temaene kun gikk til en eller to grupper. I tillegg til intervjuguide laget vi diskusjonspresentasjon med buzzwords. Dette var typiske ord som kunne relateres til motivasjon, der det ble tatt utgangspunkt i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer fra Herzbergs tofaktorteori. Disse ble vist på en skjerm under for fokusgruppen. Intervjuguiden ble ikke brukt til å stille direkte spørsmål til deltakerne. Vi brukte den mer som en sjekklister for å krysse av for de tema gruppen diskuterte. Dersom det var tema som gruppen ikke naturlig diskuterte, som vi ønsket å høre deres tanker om, ble de bedt om å diskutere litt rundt det temaet. Det er viktig å nevne at vi aldri introduserte deltakerne for teorien. Vi ville ikke påvirke dem på noen måte med denne, men heller at deres

tanker skulle komme naturlig ut fra egne opplevelser og erfaringer i organisasjonen. Intervjuguiden ble også diskutert med vår kontaktperson i bedriften, så det fungerte som en kvalitetssikring og forankring i organisasjonen. Etter å ha funnet potensielle deltakere sendte vi ut innbydelser til å delta i undersøkelsen vår til disse. Det ble sendt ut forespørsler til syv ledere. Av disse sa fire seg villig til å delta. De andre takket nei eller svarte ikke av forskjellige grunner (sykdom, ferieavvikling og arbeidsbelastning). Vi oppdaget raskt at det ble utfordrende å finne et passende tidspunkt å avholde fokusgruppen. Kalenderne til spesielt ledere var så og si fulle, og det fantes ingen åpninger som passet for alle. Den økte bruken av hjemmekontor spilte også en stor rolle, da vi ønsket å få gjennomført fokusgruppene utenfor Teams. Vi ventet i det lengste, med håp om at muligheten skulle by seg, men til slutt måtte vi ta avgjørelsen om å gjennomføre fokusgruppen i to omganger, med to deltakere i hver. Det var dessverre umulig å finne et tidspunkt som passet for alle 4, så for at vi faktisk skulle rekke å gjennomføre måtte det gjøres slik.

Selve gjennomføringen av fokusgruppene begynte med en kort introduksjon av oppgaven vår, og en kort introduksjon av deltakerne. Videre ble deltakerne bedt om å si litt om hva de la i ordet motivasjon, før vi introduserte diskusjonspresentasjonen med buzzwords og de ble bedt om å diskutere sine meninger om de ulike faktorene. Vi stilte også et spørsmål tidlig til alle deltakerne der vi ba de beskrive en situasjon som hadde ført til ekstra motivasjon eller demotivasjon, dersom de kom på noen. Dette for å virkelig få dem til å tenke over konkrete ting de forbandt med motivasjon. I tillegg til at det dro likheter til hvordan Hertzberg hadde utført sin forskning som hadde resultert i hans tofaktorteori. I gjennomføringen av fokusgruppene så vi oss nødt til å benytte Teams som verktøy, rett og slett for å få tilgang til informanter som ikke var fysisk til stede på lokasjonen, samt at en av oss ikke hadde mulighet til å delta fysisk. Teams har også mulighet for opptak, noe vi benytter oss av. Vi merket også noen av de negative effektene av Teams, bla. var det vanskeligere å få god flyt i samtalen og det hendte at deltagere snakket i munnen på hverandre. Vi merket oss også at ved mini fokusgruppene vi endte opp med, med lederne, var det vanskeligere for møteleder å ha en mer anonym rolle i samtalen, kommunikasjonen ble delvis rettet mot møteleder, der informantene (lederne) forklarte mer hva de mente om tema. Vi anerkjenner at dette og det at møteleder er ansatt i selskapet selvsagt kan ha en innvirkning på det som ble sagt av informantene. Det ble flere diskusjoner mellom ledere også under fokusgruppen, men møteleder hadde en mindre aktiv rolle i fokusgruppen med

ingeniører.

Etter gjennomført fokusgruppe satte vi umiddelbart i gang med transkribering. Vi valgte å benytte bokmål i transkriberingen selv om deltakere snakket ulike dialekter. Siden en av oss deltok fysisk i fokusgruppene, og en via Teams, og vi begge gjorde transkribering, oppfattet vi samlet sett både stemningen og visuelle ledetråder hos deltakere. Det gjorde det lettere å lese den transkriberte teksten, og vi var straks “tilbake i situasjonen”. Men det er fortsatt en fare for at manglende informasjon i transkribering av den som ikke deltok fysisk, kan få betydning for analyse.

3.4 Analyse av data

Analyse av data handler om hvordan vi har sammenstilt data fra fokusgruppene. Det finnes dataprogrammer til dette formålet, men siden det kun var tre fokusgrupper så vi det som håndterlig å utføre dette manuelt. Måten vi gjorde det på var å hver for oss lese gjennom de tre transkriberingene og hente ut det vi anså som viktig informasjon. Deretter grupperte vi lik informasjon fra de forskjellige transkriberingene basert på emneknagger. Emneknaggene tok utgangspunkt i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer fra Herzbergs tofaktorteori. Til slutt satt vi igjen med mye informasjon om de forskjellige emnene fra alle fokusgruppene. Dermed kunne vi sammenligne det som ble diskutert i fokusgruppene om de ulike emnene og bygge resultatene basert på dette. Utvelgelse av data til resultat bringer oss over på reliabilitet.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet eller pålitelighet handler om å vise sammenheng i forskningsprosjektet og rapportere tydelig. Reliabilitet kan måles med ekvivalens og stabilitet. Ekvivalens er samsvar mellom data samlet på samme tid og med samme metode. Stabilitet er samsvar mellom data samlet på ulik tid med samme metode. Høy reliabilitet betyr at variasjoner skyldes reelle endringer og ikke metodebruk (Grønmo 2007 s. 220-223). For å styrke reliabiliteten bør man forklare koblinger mellom empiri, analyse og teori, utvelgelse og presentasjon av sitater, relasjoner mellom forsker og informant, og hvordan teorier og perspektiver har påvirket design og analyse. Kvalitativ forskning trenger ikke å være repeterbar, men leser bør få nok informasjon til å vurdere

kvaliteten selv. Derfor er det viktig å redegjøre for valg som forsker har tatt gjennom hele prosessen. (Tjora, 2021, s. 263-266).

Validitet eller gyldighet handler om å undersøke det man vil undersøke. Det krever logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, spørsmål og funn. Validitet kan styrkes ved å vise hvordan spørsmålene er utformet ut fra temaer og kunnskap, hvordan datagenereringsmetode og teoretisk grunnlag passer med spørsmålene, og hvordan pragmatiske valg påvirker problemstillingen. Det er også viktig at forskningen er faglig forankret i annen relevant forskning. Validitet sier med andre ord om svarene man finner svarer på det man spør om (Tjora, 2021, s. 260-263).

3.6 Etske hensyn

Etter at det ble klart hvem som ville delta i fokusgruppene, ble disse tilsendt infoskriv (vedlegg 5) med opplysninger om formål med oppgaven, personvern, rettigheter og en samtykkeerklæring. Denne måtte underskrives av deltakere før gjennomføring av fokusgruppene. Dette for å opprettholde retningslinjer fra NSD om datainnsamling og personopplysninger. Deltakerne stilte opp frivillig og ingen uttrykte noen form for anger i ettertid.

Basert på negativitet rundt motivasjon i bedriften ble vi rådet til å anonymisere bedriften. Det var ikke et krav fra bedriften sin side, men i og med at den viser sterk interesse for å bedre motivasjonen kan det være at funnene i denne oppgaven fort kan bli utdatert. Derav valget om anonymisering.

For å bevare personvern ble oppbevaring av lydopptak gjort på en sikker måte, og har i ettertid blitt slettet.

Som tidligere nevnt jobbet også en i forskningsgruppen i bedriften, dette kan ha påvirket informasjonen som har blitt delt, men ut fra samtalene som ble holdt og tematikk ser vi ikke direkte tegn på at informasjon eller meninger er holdt tilbake. Vi har også hatt et stort fokus på at egne meninger om tematikken ikke er lagt til grunn for våre funn, og at resultatene bygger godt opp under disse.

3.7 Oppsummering

Dette kapitlet beskriver metoden og datainnsamlingen. Ved å bruke fokusgrupper ønsket vi å utforske faktorene som ligger til grunn for motivasjonen hos ingeniører og hvordan ledere kan bidra til å øke motivasjonen. Målet vårt var å avdekke hvilke faktorer ingeniørene selv anser som viktige for deres motivasjon, og se på hvordan ledere kan påvirke dette. Vi la vekt på å utforme intervjuguiden så godt som mulig og kvalitetssikre den. Dette økte kvaliteten på informasjonsinnhenting ved at vi sikret at alle ønskede temaer ble diskutert.

På grunn av pragmatiske forhold måtte vi kutte to fokusgrupper så totalt ble det gjennomført tre fokusgrupper. Hvis vi hadde jobbet mer med oppgaven i en tidlig fase, ville gjennomføringen blitt enklere, da den ble utført i en travel tid for avdelingen i Lysaker. Ved å ikke inkludere yngre ingeniører kan vi ha gått glipp av synspunkter og faktorer som er viktige for denne gruppen. Dette kan påvirke validiteten av undersøkelsen.

Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert fra lydopptakene. I etterkant ble de transkriberte intervjuene kvalitetssikret av alle i gruppen. Dette sikrer at intervjuene ble gjengitt etter beste evne og slik de fremsto. I oppgaven fokuserte vi kun på informantenes opplysninger. Vi har prøvd å holde egne tanker utenfor slik at ingen utenforliggende faktorer har blitt lagt til oppgaven. Med denne bakgrunnen hevder vi at den kvalitative datainnsamlingen til oppgaven har et faglig nivå som ivaretar kvalitetsprinsippene til kvalitative undersøkelser, reliabilitet og validitet. Alle notater og lydopptak ble oppbevart på en sikker måte.

Våre begrensede erfaringer med gjennomføring av kvalitativ forskning, spesielt fokusgrupper, spiller sannsynligvis en rolle med tanke på kvaliteten i datagenereringen. Samtidig tror vi at våre brede og ulike erfaringer fra bransjen spiller en viktig rolle i kvaliteten av analysen. I neste kapittel vil resultatene fra funnene av fokusgruppene presenteres. Her knyttet funnene fra undersøkelsene opp mot forskningsspørsmålene og analyseres.

4.0 Resultater og analyse

I analysen gjennomgår vi resultatene fra fokusgruppene. Disse presenterer vi i ulike tema basert på forskningsspørsmålene i oppgaven. Hovedtrekkene for hvert tema blir beskrevet og eksemplifisert. Forskningsspørsmålene er:

- Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?
- Hvilke hygiene faktorer har stor påvirkning på ingeniørene?
- Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?

Analysen baserer seg på primærdata fra intervjuene. Hensikten er å påpeke hvilke motivasjonsfaktorer som ingeniørene selv identifiserer og trekker frem som viktige, hvilke hygiene faktorer som virker å være av betydning for deres motivasjon, og andre faktorer som ikke dekkes av tofaktorteorien.

Videre presenteres de viktigste resultatene i våre undersøkelser og i oppsummeringen gir vi en helhetlig presentasjon av våre viktigste funn og analyser.

Før vi går inn på motivasjonsfaktorer sier vi litt om hva informantene legger i ordet motivasjon. Det var generelt enighet mellom deltakerne i fokusgruppen, og mellom fokusgruppene, om hva de legger i begrepet motivasjon. Om motivasjon sa de blant annet at det er en lyst og en drivkraft:

“Drivet til å gjøre noe, det som ligger til grunn for at man har lyst til å gjøre en oppgave.” (Fokusgruppe 1)

Videre noe som trekker deg i en retning og selve grunnen til at man gjør det man gjør.

“Motivasjon fjerner liksom grunnen til at du ikke skal gjøre noe. Det er liksom trekker deg i en retning.” (Fokusgruppe 2)

“At du har en lyst og en driv da, til å gjøre det du gjør. Drivkraft” (Fokusgruppe 3)

Det var ingen som var uenig i disse beskrivelsene eller hevdet motivasjon var noe radikalt forskjellig fra dette. Dette gir oss et godt utgangspunkt for videre analyse. Funnene vil bli drøftet videre i kapittel 5.

4.1 Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?

4.1.1 Anerkjennelse

Det ble snakket mye om anerkjennelse og det var litt sprikende meninger om hva anerkjennelse er for deltakerne. For enkelte er lønn et bilde på anerkjennelse.

“lønnen for meg er ikke en motivasjonsfaktor i seg selv, men det er et bilde på anerkjennelse”
(Fokusgruppe 3)

For andre er det at de får bekreftelse på at de er dyktige i jobben.

“Jeg vet det er mange som blir motivert av det å ha kunnskap, det at folk kommer til deg gjør en stolt og motivert, du blir behandlet som en ekspert. Det er jo en tillitserklæring fra dine kolleger. Du har gjort dette før, kan du vise og lære meg litt om dette.” (Fokusgruppe 1).

En leder hevdet at det å ha riktig stillingstittel kan være en form for anerkjennelse.

“Noen driter i tittel. Andre synes det er i hvert fall en veldig fin måte å få anerkjennelse på.”
(Fokusgruppe 2)

Dette bekreftes av en ingeniør.

“at du er i riktig stilling da i forhold til det du leverer og arbeidsoppgavene du har.”(Fokusgruppe 3)

For ingeniører kan det også være at deres synspunkter blir hørt

“De kan kanskje ikke alltid gi den lønnen folk forventer seg, men det er en anerkjennelse og forstå litt synspunkter fra de ansatte og ikke bare HR.”(Fokusgruppe 3)

eller at leder er oppmerksom på den enkelte.

“at lederen er til stede i den grad, at han klarer å plukke opp ting og gi anerkjennelse.”
(Fokusgruppe 3)

Uavhengig av hva de enkelte la i begrepet anerkjennelse, virket det å være enighet både hos ledere og blant ingeniører at anerkjennelse er veldig viktig for deres egen motivasjon

“Det er nok dette med anerkjennelse, at folk får lyst til å bidra litt ekstra.” (Fokusgruppe 1),
og ingeniørene antydte at anerkjennelse ikke må være en stor sak.

“Trengte ikke være noe mer enn å få en applaus fra resten av firmaet. En anerkjennelse gjør ekstremt mye med motivasjonen, tror jeg.” (Fokusgruppe 3).

Ingeniørene var dessuten veldig tydelige på at lederne kan bli bedre på å gi anerkjennelse. *“Jeg føler ikke at kanskje bedriften er flinke nok til å anerkjenne den innsatsen du gir da.”* (Fokusgruppe 3).

Blant lederne kom det frem at de selv følte at de ikke er gode nok til å gi anerkjennelse.

“vel kanskje litt mindre gode på det å anerkjenne, ja vel kanskje der vi svikter litt.” (Fokusgruppe 2)

Ut fra disse funnene bekreftes det av ingeniørene selv, og deres ledere, at anerkjennelse hos ingeniører er svært viktig for deres motivasjon.

4.1.2 Tilbakemelding

Tilbakemeldinger ble diskutert såpass mye i fokusgruppene at vi presenterer det som et eget tema, selv om tilbakemeldinger også kan være en form for anerkjennelse (positive tilbakemeldinger) og et bidrag til vekst (konstruktive/”negative” tilbakemeldinger). Det ser ut til å være et svært viktig bidrag til motivasjon, både blant ledere

“Tilbakemeldinger er motiverende, helst positive. Rett og slett få tilbakemeldinger på det en gjør. Det betyr faktisk overraskende mye. Bare en liten mail, med "dette ser bra ut", kan bety mye, det skal så utrolig lite til. Det er noe jeg prøver å ta med videre.” (Fokusgruppe 1) og ingeniører.

”Men det er jo det å få en positiv feedback da, så du får bekreftelse på at det du gjorde i den perioden var bra og det er noen ledere som er flinke på den tilbakemeldingen. (Fokusgruppe 3)

Det var enighet om dette mellom alle fokusgruppene. Det ble dessuten fremhevet av en leder at en tilbakemelding ikke måtte være utelukkende positiv for at den skal ha betydning

“folk vil ha muligheter til å forbedre seg ved å få tilbakemeldinger på jobben som er ikke bare utelukkende positiv, men ting de kan gjøre bedre.” (Fokusgruppe 2)

og dette ble senere bekreftet av en ingeniør gjennom å presisere at det viktige er å få tilbakemelding, og helst til riktig tidspunkt.

”Det er ikke nødvendigvis utfallet av den tilbakemeldingen som er det viktige, men i hvert fall å gi den tilbakemeldingen til et riktig tidspunkt. Det er veldig, veldig, veldig viktig, mener jeg (Fokusgruppe 3)

Blant ledere kom det frem at det ikke alltid var like enkelt med tilbakemeldinger, blant annet fordi det blir jobbet mye på tvers i organisasjonen.

“folk sliter med å gi tilbakemeldinger har jeg merket mer og mer fordi at folk jobber mye mer på tvers av prosjekt.” (Fokusgruppe 2)

og at det ikke blir satt av tid til det. Dette kommer vi tilbake til i delkapittelet om organisasjonsdesign.

“mange jobber veldig mye så de har de ikke tid til å gi tilbakemeldinger, sette seg ned og tenke gjennom. For det tar jo tid å gi en skikkelig tilbakemelding.” (Fokusgruppe 2).

Vi ser derfor at tilbakemeldinger er en viktig motivasjonsfaktor for ingeniører og at ledere er klar over dette. Det er også viktig å merke seg at det ikke alltid er like lett for ledere å gi nødvendige tilbakemeldinger.

4.1.3 Arbeidets karakter

Det som i diskusjonene omhandlet arbeidets karakter var stort sett knyttet opp mot samarbeid, det å være på lag eller å jobbe mot et felles mål. Disse emnene ble stadig nevnt av deltakerne. Det var enighet både blant ledere og ingeniører om at godt samspill og det å dra lasset sammen var noe som bidro positivt til motivasjonen deres

“Det å på en måte jobbe sammen har ofte vært veldig motiverende, så historisk sett i bedriften, så er det likt måten vi bygger team på, hvordan vi på en måte jobber sammen og drar lasset sammen og løser problemet sammen.” (Fokusgruppe 2)

“Når du kommer inn på liksom på riktig tidspunkt og man har muligheten til å samarbeide om nye løsninger. Det er tilfredsstillende og veldig veldig motiverende.” (Fokusgruppe 3)

Selv om det er viktig, var det sprikende meninger om organisasjonens tilstand på dette området.

En ingeniør hevdet at samarbeid er noe de er veldig god på

“En ting vi er gode på her i Norge er og faktisk jobbe sammen, både på dette huset og i Kongsberg, og nå etter hvert sammen.” (Fokusgruppe 3)

mens en annen ingeniør peker på at det er forbedringspotensial.

“den der følelsen av at alle drar i samme retning. Man jobber med mange, men kan tidvis føle at man jobber mot hverandre” (Fokusgruppe 3)

Det pekes samtidig på utfordringer med samarbeid ved å være del av en internasjonal organisasjon.

“Å klare å holde på med teamarbeid når du sitter på forskjellige steder i verden er krevende å få den ordentlige teamfølelsen og føle at alle drar i samme retning. Så det er en ekstra utfordring for å holde på eller skape mer motivasjon og tror jeg.” (Fokusgruppe 3)

Samtidig påpeker vedkommende at samarbeid spiller en rolle for motivasjonen. Viktigheten av godt samarbeid ble påpekt gang på gang.

“Den største motivasjonen jeg har hatt i over alle mine år her var det Johan Sverdrup fase 2 og vi gjorde SURF sammen. Å komme tidlig inn på, altså å dra i samme retning fra 2 forskjellige kanter var ekstremt tilfredsstillende.” (Fokusgruppe 3)

For oss er det entydig at samarbeid er en viktig faktor for motivasjonen. Det kom særlig frem blant ingeniørene og de kjenner mye på det. Vi står fast ved at samarbeid knyttes mot arbeidets karakter og at det er en viktig motivasjonsfaktor.

4.1.4 Ansvar

Å ha ansvar innebærer ansvaret en person har og myndigheten gitt vedkommende til å ta beslutninger. Ut fra ledernes uttalelser ser det ut til å være utydelig ansvarsfordeling.

“ofte så er det viktigere at du går en vei enn hvilken vei du velger, mens vi blir stående mye og diskutere hvilken vei vi skal. Da blir det uklart hvem som har ansvar for hva.” (Fokusgruppe 2)

“Vi vil bare hakke av den der ansvarsfølelsen våres eller eierskapet folk har da, litt og litt, ved å endre rollene litt og litt for hvert prosjekt, hver re-organisasjon.” (Fokusgruppe 2)

Det tyder dermed på at ingeniører over tid har fått mindre og mindre ansvar. Ingeniørene selv påpekte at frihet og ansvar er viktig for deres motivasjon.

“det jeg merker som er motiverende og bra. Det er frihet og ansvar. Og så kommer den anerkjennelsen igjen, en sånn slags sirkel da sånn at det at du føler at du har ansvaret og til dels påvirkningskraft på det du faktisk driver med og blir gitt det ansvaret og tilliten til å gjøre det og friheten til å bestemme litt selv hva som er det beste til enhver tid.” (Fokusgruppe 3)

Her ser vi også at tillit spiller en rolle for hvilket ansvar man får og at mulighet for påvirkning er viktig. Samtidig knytter de ansvar opp mot å ha kontroll.

“Følelsen av kontroll betyr en del fordi du er ansvarlig for hvordan jobben din gjøres, men du har ikke kontroll på veldig mye av de tingene som kreves.” (Fokusgruppe 3)

Altså tyder det på at ingeniørene er ansvarsfulle, men at de kanskje mangler litt kontroll eller myndighet. Andre igjen syntes de hadde en viss grad av påvirkningskraft på det de drev med.

Her hevdes det på en side at de har påvirkningsmuligheter og på en annen side at de mangler kontroll. Dette tyder på forskjeller blant ingeniørene eller i avdelingen. Også på dette området framgår det at leder har muligheter for å påvirke ingeniører

“Jeg også blir motivert av min manager med tanke på arbeidsoppgaver man får planlegge selv og da. Kanskje enda mer på prosjektnivå. Kanskje enklere å motivere ved å få ansvar for ting der. Så har fått mye motivasjon opp gjennom årene fra de ulike lederne man har hatt.”(Fokusgruppe 3)

Synspunktene fra ledere og ingeniører er ikke nødvendigvis motstridende. Følgende utsagn bekrefter tydelige endringer.

“før så hadde vi ikke så gode rollebeskrivelser, de var mye tynnere. Det sto bare sånn du skal ha ansvar for det, mens nå er det liksom mye mer ned i detalj, så folk generelt tar ikke like mye ansvar. Eller det går i den retningen, da at folk holder seg til de arbeidsoppgavene som står skrevet ned da.” (Fokusgruppe 2) .

Det er fullt mulig ingeniørene har fått mindre ansvar med tiden, men samtidig føler de ansvar for oppgavene de utfører. Det kan være slik at ledere nå må ta flere avgjørelser som ingeniørene før tok selv. Det er likevel sammenfallende synspunkter mellom ledere og ingeniører om at det å ha ansvar påvirker motivasjonen.

4.1.5 Prestasjoner

Det var ikke mange diskusjoner rundt det med prestasjon i arbeidet, men det ble tidvis nevnt.

Både negative og positive prestasjoner ble nevnt som motiverende faktorer.

“Det har vært når man har driti seg ut, motivasjon til å aldri gjøre den feilen igjen. Jeg klarte å knekke en umbilical i 2011. Jeg var relativt fersk, men følte jeg burde ha skjont at det en gjorde nå det kan man ikke gjøre. Jeg vet det er flere som har hatt lignende opplevelser, der noe har gått galt. Men det er motivasjon i dette til å bedre seg og øke kunnskapen så man ikke sitter i samme situasjon igjen.”(Fokusgruppe 1)

Særlig det at man får muligheter til å prestere gjennom å bli satt i utfordrende posisjoner, og følelse av å bidra, medfører motivasjon for ingeniører.

“...hvor lederne på en måte: dette her vil vi at du skal gjøre. Ja, det har gitt meg mye motivasjon. Og få muligheter kan du si, og det å bli satt i utfordrende posisjoner og muligheter som man ikke nødvendigvis har søkt etter og oppsøkt selv.” Fokusgruppe 3)

Dette ser ut til å være felles for ledere og ingeniører. De skiller seg ikke vesentlig fra hverandre på det som handler om prestasjoner. Som nevnt går prestasjoner på at man får gjort det man setter seg til å gjøre, og om det går galt så kan dette gi motivasjon til å forbedre prestasjonen neste gang. Dette kan selvsagt være personavhengig og gjelder ikke for alle på en generell basis. Uansett tolker vi det dit at prestasjoner har betydning for motivasjonen.

4.1.6 Vekst

Læring, opplæring, og karriere, alle en form for vekst, ble diskutert i alle fokusgruppene.

Ingeniørene var enige seg imellom om at læring var motiverende for dem, men at det opplevdes som det var lite satsing på læring i organisasjonen.

“For min del er læring en veldig viktig del av motivasjonen. Og der har det vært en bratt negativ kurve siden jeg begynte... ..og da står du egentlig igjen med sånn erfaringsutveksling mellom innad i avdeling kanskje, og det blir litt sånn smått, det mangler litt det der.”(Fokusgruppe 3)

Det er her snakk om læring i form av eksterne kilder, ikke intern opplæring. Følgende uttalelse utdyper det.

“Jeg tror vi hadde hatt mer utbytte av hvis det hadde vært et fysisk kurs eller et eller annet i et møterom hvor det er face to face. Du har kanskje en foredragsholder. Ja, det koster kanskje litt mer penger, men jeg tror det hadde vært mye mer motiverende læringsfaktor enn å sitte en halvtime foran en pc skjerm, og så husker du kanskje 30% av det du har «lært»”(Fokusgruppe 3)

De følte det manglet noe rundt det med læring.

“Det å kunne gå ut og lære nye ting, det motiverer meg. Og så hvis jeg ikke får lov til det så er det mangel på motivasjon” (Fokusgruppe 3)

For lederne var læring og utvikling også viktig for motivasjonen.

“til slutt følte jeg at jeg bare ble liggende i det sporet. Og da ble det plutselig demotiverende, jeg følte ikke at jeg kom meg videre... ..Det å hele tiden kunne øke kompetanse og utvide litt og litt, er veldig motiverende.” (Fokusgruppe 1)

Dette forsterker vårt inntrykk av at vekst er viktig for motivasjonen. Videre virket ledere å være bevisste på at utvikling er viktig for ingeniørene.

“...vise rom og tillit, og er ikke redd for å miste deg eller på en måte anbefale deg til andre interne da. Og være litt sånn tydelig på at det er rom og plass for deg til å utvikle deg da. Det tror jeg er nøkkelen til å få folk til å bli lenger, og at man ikke nødvendigvis er desperat etter og folk holde folk igjen disiplin, men at man viser rom.” (Fokusgruppe 2)

En leder påpekte dessuten at de aksepterer at ingeniørene må få utvikle seg underveis.

“Ellers vil jeg si at vi kaster fremdeles folk ut i det og aksepterer at det det kanskje ikke er det beste de leverer første gang.” (Fokusgruppe 2)

Dette er en anerkjennelse av at det er rom for å utvikle seg gjennom sitt daglige arbeid.

Karrieremuligheter ble nevnt flere ganger av ledere. Det fremkommer uenighet mellom ledere i fokusgruppe 1 og fokusgruppe 2.

“Jeg prøver hvertfall å fortelle folk at det er store karrieremuligheter i bedriften, og det er en ganske fin plass å jobbe.” (Fokusgruppe 1)

“den demotivasjon kan komme av at det har blitt færre karrieremuligheter” (Fokusgruppe 2)

Dette indikerer forskjeller innad i organisasjonen. Blant ingeniørene ble karriere lite diskutert. En ingeniør sa derimot følgende.

“så snakker de jo veldig høyt om at og det er så mange muligheter innad i bedriftene og alt det der, men senest en ansatt som er dratt sa jo at jeg vil bytte fra eksisterende til en annen avdeling, og fikk bare nei det får du ikke lov til, og det var en ting som kunne fått den ansatte til å bli. Når du snakker høyt om karrieremuligheter innad, det er jo noe du må faktisk gjøre, og ikke bare snakke om det.” (Fokusgruppe 3)

Utsagnet indikerer at en medarbeider gikk glipp av en karrieremulighet og at dette kunne få vedkommende til å fortsette i selskapet. Det kan tyde på at karrieremuligheter er viktige, men det sier ikke nødvendigvis at det er en stor motivasjonsfaktor. Vi er ikke i tvil om at vekst har betydning for motivasjonen, men det finnes forskjellige former for vekst. Læring og opplæring ble det snakket mye om blant ingeniørene, men det var ikke nevnt mye om karriere.

4.2 Hvilke hygienefaktorer har stor påvirkning på ingeniørene?

Generelt virket det som om de fleste hygienefaktorene var opprettholdt i bedriften. Det ble snakket noe om misnøye rundt IT systemer.

“Det er over oss hvor dette her blir, liksom bestemt og gjort og sånne ting. Så det er noe på toppen som ikke er gjort ordentlig eller tatt hånd om eller et eller annet... ..Altså de ansatte har ikke vært med å vurdere hvilket dokumentsystem som skulle brukes (Fokusgruppe 3)

Andre faktorer som ble diskutert var de mellommenneskelige forholdene mellom leder og ingeniører, og på et lavere nivå så det ut som at det var et relativt godt forhold.

“Så lenge jeg jobbet her med mine ledere og deler av ledelsen og minst ett eller kanskje 2 steg opp at det på en måte kan vedta at de tar liksom kampen for oss.” (Fokusgruppe 3)

Vi kan også trekke frem at det generelt var misnøye til HR, men dette virket å være mest tilknyttet til lønn som er en av de to faktorene vi har valg å trekke frem. Da det var lønn og privatliv som var hygienefaktorene som virket å ha stor påvirkning på ingeniørene.

4.2.1 Lønn

Lønn ble hyppig diskutert i alle fokusgruppene. Det er utvilsomt enighet blant ledere om at ingeniørenes lønn ligger litt under markedet, og at dette påvirker motivasjonen deres i negativ retning.

“vi får mye informasjon på hva lønn i markedet er, og vi vet vi ligger under i mange tilfeller. Og det enkelte som ligger langt under. Og da skjønner jeg at folk er demotiverte pga av dette.” (Fokusgruppe 1)

Det kan også tyde på at ledere anser lønn som en hygienefaktor for ingeniører når de videre mener at den må være god nok, og ikke så lav at de ikke føler seg anerkjent og verdsatt.

“Så går det jo dette på lønnsnivået da, og det er jo. Det er jo en del av anerkjennelsen at man må føle at mitt inntrykk da er at vi er på grensen til at en del føler seg litt utnyttet. For meg er det ikke slik at lønna nødvendigvis er eneste motivator, men den må bare være god nok, og at vi nå er på et nivå hvor det er så lavt at de føler seg ikke anerkjent da. Det er der skoen trykker litt.” (Fokusgruppe 2)

Dette inntrykket bekreftes tidvis av ingeniørene.

“det er demotiverende å se når resten av verden gir en lønn som er høyere enn det vi gjør.” (Fokusgruppe 3)

“når du også ser sjefen til han i Houston, så må jeg jo si at det motiverer jo ikke helt å høre at vi skal være flinke med lønn og sånne ting da. Når du ser hva han får.” (Fokusgruppe 3)

Ledere viser også frustrasjon over å ikke kunne påvirke lønnsjusteringer til ingeniører i den grad de ønsker.

“Altså folk kan ligge veldig langt bak i lønn, og så får du ikke gjort noe fordi vi ikke har makt til det.” (Fokusgruppe 2)

For ingeniørene er lønn helt klart viktig. De snakker hovedsakelig at de er misfornøyde med det de anser som mangelfull lønn.

“det er jo det bedriften bruker som argument for at du skal bli. At det er så mye utenom lønn som er bra. Det er liksom. Ja, det er så mye ekstra goder. Vi har treningsrom, vi har arrangement, vi har ditt og vi har dratt. Men det hjelper jo ikke deg når du skal søke lån et sted.” (Fokusgruppe 3)

“Kommer veldig tilbake til lønn her da, men det er ikke nødvendigvis akkurat det tallet på den slippen som er viktig for deg. Jeg tror det er mer det der at du har et mer riktig tall som gjenspeiler det du faktisk har av produksjon, ansvarsområde og så videre” (Fokusgruppe 3)

Men vi vil også trekke frem hvor tett både ledere og ingeniører knytter lønn opp mot anerkjennelse. Oppsummert synes ingeniørene at lønnen er lav og det oppfattes som negativt.

Ledere bekrefter dette og i mange tilfeller ønsker de å øke lønnen, men de har ikke makt til det.

4.2.3 Privatliv

Det var ikke mye snakk om privatliv under fokusgruppene, men et tema som ble fremhevet var det med fleksibilitet i hverdagen. Det kom frem at ledere tillater ingeniørene stor grad av fleksibilitet.

“Fleksibilitet er noe som er viktig for min del, det er veldig viktig og har bedret seg etter korona, med at de har åpnet for hjemmekontor. Og at det er greit at man er litt borte fra tid til annen så lenge man gjør jobben sin.” (Fokusgruppe 1)

Ledere stoler på ingeniørene og lar dem styre mye av arbeidstiden selv.

“Jeg har fortsatt ikke sett en eneste person som ikke utfører jobben sin så godt de greier, og da tenker jeg at da får de lov til å jobbe en uke fra hytta da for å få livet til å gå opp.” (Fokusgruppe 2)

De ser at de kan stole på ingeniørene og at de gjør jobben sin selv om de ikke er på kontoret hver dag. Samtidig var det uklare retningslinjer for ledere i hvilken grad de kunne la ingeniørene få den fleksibiliteten de ønsket.

“Ja vi kan gi dem, vi kan gi de den fleksibiliteten som er kanskje litt mer fleksibel enn det vi egentlig liksom skal. Men egentlig vi har anledning til å ikke stå på kravene for å si det sånn da. Ja det er det at man heller lukker øyene, enn at man har sånn reell makt da. Men det er der jeg føler at jeg kan være litt sånn, at jeg ser an individet.” (Fokusgruppe 2)

Vi kan derimot ikke påstå at fleksibiliteten som oppleves bidrar til økt motivasjon hos ingeniørene, men det kom frem at de syntes det var positivt.

“fordelen her er at det er veldig fleksibelt, synes jeg. Det er et stort pluss. Du får tillit fra leder, de følger ikke med om du kommer klokken 08.00 eller klokken 09.00 eller at du går innen det er gått 8 timer og sånne ting så at du stiller litt fritt og det med hjemmekontor med at vi har den tilleggsmuligheter. Det synes jeg også er et pluss.” (Fokusgruppe 3)

Fleksibilitet virker derfor å ha positiv innvirkning på privatlivet, men ikke noe som øker motivasjonen. Andre ting rundt privatlivet ble ikke særlig nevnt, noe som indikerer at disse er tilfredsstilt.

4.3 Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?

Det var hovedsakelig to tema som ser ut til å påvirke motivasjonen, men som ikke passer godt inn som verken motivasjonsfaktor eller hygienefaktor. Det var organisasjonsdesign, som vi såvidt nevnte i delkapittel om tilbakemelding, og målstyring.

4.3.1 Organisasjonsdesign:

Allerede etter første fokusgruppe med ledere, ble det klart at bedriftens organisasjonsdesign har en stor betydning for hvordan en leder kan motivere sine ansatte.

“Ja, om dere ikke har noen planer for det så bør du prøve å ta en få inn noen prosjektlederen. Vi er jo på en måte formelt ledere, men prosjektlederne har veldig-veldig-veldig mye å si.” Ja, det som er utfordrende for oss er at i det daglige, ser jo ikke vi hva folk gjør, eller hvordan de har det, da det er så utrolig prosjektstyrt her. Så det er litt utfordring (Fokusgruppe 1).

Noe ingeniørene også erkjenner.

Jeg synes det også at det har veldig mye å si, for min del da som ikke har den lengste erfaringen her, så synes jeg at motivasjon har veldig mye å si med hvem du jobber med på prosjektet, og har du i mitt tilfelle da, har jeg en bra lead eller en bra manager på prosjektet så går jo det prosjektet mer flytende, og du føler at det er et godt samarbeid. Og da blir du jo mer motivert av det bra samspillet (Fokusgruppe 3)

Da avdelingslederne ikke har daglig kommunikasjon med sine ansatte, er det prosjektlederne som overtar litt av lederrollen. Ingeniørene er “lånt ut” til prosjekter, men tilhører en avdeling, altså stor likhet med en matriseorganisasjon. Mens noen ingeniører er dedikerte til et enkelt prosjekt over lengre tid, kan andre være lånt ut til flere prosjekter samtidig. Dette ga forskjellige funn mellom fokusgruppe 1 og fokusgruppe 2 med ledere. For lederne i fokusgruppe 1 var det et positivt fokus på at folk ikke lenger blir vurdert med en karakter;

“Det er ikke sånn man måler en person.” (Fokusgruppe 1)

“Og sette karakterer på folk er ikke så bra.” (Fokusgruppe 1)

Mens i Fokusgruppe 2 var det et mer negativt fokus på at det ikke lenger var karaktersetting.

“Og ikke ha fastsatte karakterer, det har jeg fått helt konkrete tilbakemeldinger på. Hva er vitsen med alt det her når jeg ikke får liksom helt konkrete tilbakemeldinger. Altså vi arrangerte jo selv, men det krever så mye og folk sliter med å gi tilbakemeldinger har jeg merket mer og mer fordi at folk jobber mye mer på tvers av prosjekt” (Fokusgruppe 2)

Da vi analyserte disse resultatene var det nettopp det som ble nevnt med jobbe på tvers av prosjekter som virker som avgjørende faktor for denne forskjellen. Ledere i Fokusgruppe 1 viste seg å ha personell som var dedikert til 1 eller 2 prosjekter over lang tid. Mens personellet til ledere i Fokusgruppe 2, støttet langt flere prosjekter. Og det virket ikke som de fikk like mye tilbakemeldinger fra prosjektledelsen som de som tilhørte ledere i Fokusgruppe 1. Men sterke tilbakemeldinger fra prosjektledelsen viser seg også å ha konsekvenser.

“Jeg fikk også skriftlige tilbakemeldinger på mitt arbeid, fra alle ledere i prosjektet på at jeg hadde tatt på meg en rolle i prosjektet og gjennomført den godt, som lå over min stilling. Og tok

dette med til min leder, men likevel blir jeg møtt med at jeg har jobbet for kort i bedriften for å bli satt i en stilling jeg utfører arbeid i, bare fordi systemet sier det.” (Fokusgruppe 3)

Her ser vi tydelige tegn på at ingeniørene setter forskjellige ledere opp mot hverandre, for å fremme sin egen sak. Og selv om det var enighet mellom ingeniørene og ledere om at prosjektledelsen er en viktig kilde til motivasjon, er det likevel uenighet om det er prosjektet sitt ansvar.

“Jeg synes på mange måter at det endte opp med at det er prosjektet sitt ansvar å motivere alle. Og det tror jeg er kanskje en feil måte å gjøre det på, man bør ha motivasjonen på forhånd skapt av grunner i bedriften. Og så kommer de inn og gjør en god jobb. Jeg tror det er viktig å ikke bare skape motivasjon via prosjektet.” (Fokusgruppe 3)

Her ser vi også hvordan organisasjonsdesign påvirker ingeniørene, da de skiller prosjektene fra bedriften på sine uttalelser.

Organisasjonsdesign ser ut til å lede til en viss grad av frustrasjon. For lederne er det hvorvidt de føler de er en del av de ingeniørenes hverdag, og hvordan de må innhente tilbakemeldinger fra prosjektene for å kunne evaluere sine ansatte. For ingeniørene er det et stort gap mellom hva de definerer som prosjekt og bedrift, og hvem som rent praktisk fungerer som leder.

4.3.2 Målstyring

Et annet funn, som ble omtalt mye, er at bedriften har en medarbeidersamtale og en evalueringsmetode som bygger på målstyring. Verktøyet ble kalt Goals. Bedriften hadde høyt fokus på at alle ingeniørene må ha mål.

“Det er jo nå kommunisert ganske klart at om man ikke setter mål nå, får man ikke bonus for neste år. Det er såpass viktig for bedriften at folk setter seg mål.” (Fokusgruppe 1).

Men verdien av denne var det ikke alle som sa seg enige i.

“Men det er vanskelig å få folk til å sette sine egne mål da. Det er hvertfall min erfaring, til slutt satt jeg selv mål til flere. Det er jo enkelte ting vi har fått beskjed om å fokusere på, som standardisering og sånt. Så dette er da mål jeg setter for hele gruppa, som å involvere, standardisere, ble mer effektive og sånne ting” (Fokusgruppe 1)

“Føler du at goals fungerer? Ikke i det hele tatt” (Fokusgruppe 2)

Og selv om det var noen som brukte det aktivt,

“Noen folk bruker dette aktivt og skriver side opp og side ned. Mens andre kunne ikke brydd seg mindre og hiver inn noe for å få bonusen, andre har 2 linjer. Det er veldig individuelt hvor mye folk legger i dette.” (Fokusgruppe 1)

var det generelt vanskelig å få ingeniørene til å sette seg gode mål.

Jeg opplever at goals sliter vi med å få til noen fornuftig mål, og det går litt på dette med hvordan skal de få ta eierskap? Det er ikke så lett å gi noe de kan påvirke. (Fokusgruppe 2)

Ingeniørene følte at fokuset er at de skal ha noen mål, ikke hva målene innebærer.

“Det jeg lurer på er om i det hele tatt manageren bryr seg om det du faktisk fører inn fordi du blir jo oppfordret til å putte inn goals men det blir samtidig sagt at det er ikke så nøye hva du putter inn, men du må ha goals hvis ikke så får du ikke bonus” (Fokusgruppe 3)

Det var også flere som brukte målstyring for å prøve å fremme andre faktorer enn selve arbeidet som skulle utføres.

“Mange som ikke klarer å sette seg et mål, de finner på noe abstrakt, som er vanskelig å måle. Samt ikke så realistisk. Det kan være mål de selv ikke har noe kontroll på om det er mulig å oppnå. Som for eksempel, jeg skal bli principal engineer neste år. Det er veldig mange som prøver, men der er ikke realistisk, det har ikke noe hold” (Fokusgruppe 1)

Målstyringsverktøyet ser ikke ut til å fungere godt i bedriften, noe som er litt rart, når det er tydelig at det er en viktig del av den organiserte kommunikasjonen mellom leder og ingeniør.

Men det var også ting som tydet på at selv om det ikke er så mye bra å si om dette i bedriften er det likevel bedre enn det har vært

“Sånn som nå, når man kan sette kontinuerlige goals, over en lengre en periode enn 1 år. Så apprecial har bare blitt bedre og bedre siden jeg startet her. Det startet med ett møte en gang i året, om man skulle måle seg opp mot buzzwordsene man hadde i bedriften. Mye dritt som ikke ga så mye mening for den enkelte. Det ga folk ikke så mye effekt. Nå skal man ha check-ins og man kan sette seg mål over lengre tid. Og du har ikke det helt samme jaget.” (Fokusgruppe 1)

Generelt var det lite positivt som kom frem om bruken av målstyring i bedriften, annet enn at det ikke er så ille som før.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi trekt ut det som er de mest framtreddende motivasjonsfaktorene og hygiene faktorene. Det var ikke et mål i seg selv å finne bevis for at alle motivasjonsfaktorene og hygiene faktoren i Herzbergs teori var gyldige for avdeling Lysaker. Vi ser likevel at mange av dem absolutt er til stede, og at en del nesten ikke er nevnt. De viktigste motivasjonsfaktorene er anerkjennelse, tilbakemelding, arbeidets karakter, ansvar og vekst. Det er adskillig færre hygiene faktorer som kom frem som viktig for ingeniørene, men de som ble mest omtalt var lønn og privatliv.

I tillegg fant vi faktorer som ikke benyttes i Herzbergs teori. Dette var organisasjonsdesign og målstyring. Gjennom å ha egne fokusgrupper med ledere og ingeniører fikk vi bekreftet resultatene fra flere sider. Videre vil vi drøfte funnene opp mot relevant teori, samt nytteverdien dette kan ha for nærmeste ledere.

5.0 Drøfting

I drøftingen knyttes resultatene opp mot teorigrunnet i oppgaven. Motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer drøftes opp mot Maslows behovsteori og Herzberg tofaktorteori. Målstyringen "Goals" drøftes opp mot målsettingsteori. Det har ikke vært et mål for oss å verken bevise eller motbevise at Herzbergs teori er gyldig for ingeniørene ved avdeling Lysaker. Teorien er en forenkling av virkeligheten og fungerer som et hjelpemiddel i arbeidet med å beskrive prosessene og faktorene som er viktige for motivasjon. Dette gjør oss i stand til å besvare problemstillingen; Løst trivsel og liten tiltro til bedriften blant ingeniører i bedriftens avdeling Lysaker gir lav motivasjon og høyt gjennomtrekk i avdelingen. Det er behov for å undersøke motivasjon hos ingeniørene, slik at ledere kan legge til rette for økt motivasjon hos sine medarbeidere.

5.1 Hvilke motivasjonsfaktorer er viktige for ingeniørene?

Av motivasjonsfaktorene presentert i figur 3 fant vi at viktige motivasjonsfaktorer er anerkjennelse, tilbakemeldinger, arbeidets karakter, ansvar, prestasjoner og vekst. Vi ser at våre funn delvis stemmer overens med faktorene Herzberg fant, men vi fant også brudd mot teorien på motivasjonsfaktorer. Teorien sier motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel om de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260). Mens våre funn indikerer at mangel på enkelte motivasjonsfaktorer skaper mistrivsel på jobb. Våre funn representerer ledere og erfarne ingeniørers syn og vi har all grunn til å tro at det er representativt for ingeniøravdelingen ved Lysaker. De kan derimot ha begrenset gyldighet for ingeniører med mindre erfaring i arbeidslivet, da disse ikke var en del av undersøkelsen.

For anerkjennelse som motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261) var det sprikende synspunkter på hva anerkjennelse er for den enkelte. Våre funn taler for at anerkjennelse er viktig for motivasjonen, men anerkjennelse var en faktor ingeniørene også viste misnøye med at ikke var til stede. Dette indikerer at anerkjennelse også ble sett på som en hygienefaktor av ingeniørene. Så hvilken betydning har dette? Det blir opp til ledere å finne ut hvilken form for anerkjennelse som er viktig for den enkelte ingeniør. Relasjonen mellom leder og ansatt er derfor viktig. Ved at ledere anerkjenner ingeniørene, f.eks. gjennom å lytte til deres synspunkter, gir dem skryt eller viktige arbeidsoppgaver, kan dette være positivt for motivasjonen. Utfordringen for leder blir da å finne ut hvilken type anerkjennelse som egner seg for den enkelte ingeniør. Det vil også være en balansegang at leder ikke gjentar seg for mye da det til slutt kan bli oppfattet som tomme fraser. Vi oppfattet også at lønn i mange tilfeller blir sett på som en del av anerkjennelsen, og samtidig at lønn var en faktor for misnøye når de følte lønnen var for lav. Altså har vi indikasjoner på at lønn både er hygienefaktor og motivasjonsfaktor. Dette stemmer overens med noe av kritikken mot Herzbergs teori som påpeker at penger kan ha en sterk symbolverdi for enkelte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 262).

Anerkjennelse henger direkte sammen med våre funn om tilbakemeldinger. Både Maslows (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 116) og Herzbergs teori bekrefter dette. Viktigheten av tilbakemeldinger kan ikke understrekes nok. Vi er selv ingeniører og vet at man som ingeniør

gjærne er opptatt av å finne de beste løsningene. Derfor er kritikk og konstruktive tilbakemeldinger en viktig del av jobben. Vi ser det dermed naturlig at kritikk som antyder forbedringspotensial hos den enkelte ikke nødvendigvis vil skape mistriivsel, men være velkomment hos mange og et bidrag til vekst. Det vil selvsagt avhenge av i hvilken grad og hvor ofte. Selv de aller beste vil ha tungt for å bli kraftig kritisert hver dag. Det kan også være andre grunner som vi ikke har avdekket gjennom våre undersøkelser. Det var ikke bare lett for ledere å gi ingeniørene direkte tilbakemeldinger. Dette skyldes blant annet organisatoriske forhold, som vi også kommer tilbake til. Betydningen for ledere blir likevel å forsøke å gi mer tilbakemeldinger til ingeniørene, da dette verdsettes. Særlig fokus bør det være på å ikke utsette tilbakemeldinger til typisk periodiske samtaler, men å gi dem fortløpende i hverdagen.

Hva angår arbeidets karakter har vi valgt å knytte dette opp mot samarbeid. Som ingeniør i bedriften jobber man prosjektbasert. Når jobben utføres er det som regel i team hvor man jobber mot felles mål. Samarbeid er en helt vesentlig del av jobben, og blir tydelig ansett som en motivasjonsfaktor. Dette strider litt med teorien da Maslow anser samarbeid som en del av sosiale behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115), og Herzberg ser det som en del av hygienefaktoren, mellommenneskelige forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261). Vi finner det videre naturlig at vi avdekket sprikende meninger om hvordan samarbeidet fungerte. Folk jobber i ulike prosjekter med ulike mennesker. Dette utdypes mer rundt organisatoriske forhold. Aspekter som lederegenskaper, sosiale evner, kunnskap og væremåte hos den enkelte vil være viktig for hvordan samarbeidet fungerer i de ulike teamene. Leder bør derfor legge til rette for et så godt samarbeid som mulig ved å sette sammen gode team. Igjen blir leders relasjon til den enkelte, og evne til å sette sammen gode team viktig for hvordan samarbeidet i teamene fungerer. Dette blir derfor vesentlig for å påvirke motivasjonen til ingeniørene.

Våre funn om ansvar som bidrag til motivasjon sier at ansvar påvirker motivasjonen. Dette stemmer med teorien til Herzberg om ansvar som motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261). Det var en ting som skilte seg ut. Det er at ingeniørene tar mindre ansvar nå enn tidligere og kun forholder seg til det som står i rollebeskrivelsen deres. For at prosjekter skal gjennomføres bra er det ofte slik at noen må ta tak i problem som dukker opp underveis og ikke er godt definerte fra starten. Dersom ingen tar tak, skaper dette problemer for prosjektet. Nettopp

derfor er det viktig at folk av og til tar mer ansvar enn hva de er tiltenkt. Så hvorfor tar ikke ingeniørene mer ansvar når de til og med sier at ansvar øker motivasjonen? Vi ser dette som et tegn på at underliggende behov ikke er til stede. At ingeniørene føler de blir lønnet for å gjøre en konkret jobb, og at lønnen er så lav at de ikke vil gjøre noe ekstra. Slik vi ser det kan ledere bli flinkere til å gi ansvar og si at “dette ønsker jeg at du skal ta ansvar for” slik at ingeniørene motiveres til å ta eierskap. Videre ser vi det som viktig at ledere anerkjenner når noen tar mer ansvar, og om denne anerkjennelse skjer i form av lønn kan man samtidig tilfredsstille en hygienefaktor.

Prestasjon var det noe overraskende lite snakk om. Vi mener prestasjoner kan knyttes mot Maslows øverste nivå, se figur 1, selvrealisering, (Kaufmann og Kaufmann 2015, s 116) og at grunnen til at det ble lite nevnt er at lavere behov ikke er dekket. Det som også interesserte oss i funn om prestasjoner var motivasjon til forbedring gjennom negative prestasjoner. Som ingeniør opplever man tidvis at ting går galt, at man gjør feil. Dette må man forholde seg til og jobbe seg gjennom. For mange vil det føre til forbedring og utvikling. Vi mener leder kan bidra til det ved å være støttende om negative hendelser finner sted. Dette bør selvsagt vurderes ut fra hver enkelt og igjen blir relasjon mellom leder og ingeniør viktig.

Vekst, i form av utvikling i egne roller, ble diskutert mye blant ingeniørene. Dette er en tydelig motivasjonsfaktor, det er viktig for dem å kunne utvikle seg personlig og profesjonelt. Det er spesielt manglende muligheter for å bli sendt på kurs, seminarer eller messer som ble nevnt. Det samme ble også bekreftet av ledere, men igjen følte de på avmakt da de ikke har budsjetter til å sende ingeniørene på kurs. Dette vitner om at vekst som motivasjonsfaktor ikke var til stede i stor nok grad, men vi så også tegn på misnøye over manglende mulighet for utvikling, noe som ikke er i tråd med teorien til Herzberg. Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel om de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260). Dette kan indikere at vekst også blir sett på som en hygienefaktor blant ingeniørene. Enkelte av lederne snakket varmt om karrieremuligheter, men hos ingeniørene var dette et mindre tema, da de selv hadde kollegaer som hadde sluttet fordi de ikke hadde muligheter til flytting av avdeling internt. Vi ser et tydelig gap mellom hva lederne mente og hva ingeniørene ga uttrykk for. Lederne må derfor utvikle bedre rammer for utvikling. Selv om dette allerede var et tema blant lederne, var

det tydelig blant ingeniørene at bedriften ikke lever opp til dette. Lederne må derfor klare å bevise at de mener det de sier.

5.2 Hvilke hygienefaktorer har stor påvirkning på ingeniørene?

Hygienefaktorene kan skape mistriivsel om de ikke er til stede, men øker ikke trivsel om de er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260). Som presentert i resultater var det ikke mange hygienefaktorer som ble omtalt under fokusgruppene, men en faktor som klart utmerket seg var lønn. Selv om andre hygienefaktorer ikke ble nevnt i diskusjonene, betyr det ikke at de ikke er viktige. Det kan være at de er til stede i den grad at ansatte er fornøyde med dem og derfor ikke skaper misnøye. Av den grunn kan disse ha blitt utelatt fra diskusjonene. Vi antar at disse faktorene ikke kommer til å forsvinne fra bedriften og velger derfor heller ikke å drøfte dem videre. Av faktorene som ble nevnt, var det misnøye rundt IT systemer og HR som havner i kategorien *Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer*. Misnøyen rundt IT-systemene virket ikke avgjørende, men mer som et irritasjonsmoment. Hverken ingeniørene eller deres ledere virket til å ha innflytelse på disse. Av punktene som kom opp rundt misnøye med HR, var misnøyen stort sett rettet til kategorien *Lønn*. Vi vurderer derfor heller ikke at dette direkte har en stor påvirkning på ingeniørene. Vi vil likevel presisere at en negativ endring på en eller flere hygienefaktorer fra bedriften sin side kan føre til mistriivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 260)

Lønn var et stort tema, spesielt blant lederne. Ingeniørene er misfornøyde med lønn fordi de følte de ligger langt under bransjenivået. Lønn ble også knyttet til anerkjennelse, som nevnt tidligere, men det var ikke tallet på lønsslippen som var motiverende. Det er hva det tallet ikke gjenspeiler av arbeid og innsats. Dette er i tråd med kritikken mot Herzbergs teori (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 262). Lønn kan på flere måter knyttes til anerkjennelsen av arbeidet som er utført, spesielt om den ikke er til stede. Men ingeniørene sa også at det ikke er lønnen som motiverte dem i arbeidet. Det tyder på at de ser på lønn som en hygienefaktor. Et ekstra faktor som ble poengtert, var mulighetene man hadde til å tjene gode penger ved å dra ut offshore, denne muligheten forsvant til en viss grad for de erfarne ingeniørene, når de kom inn i etableringsfasen. Og de var i større grad avhengig av grunnlønn. Reell lønnen går da ned, og

dette er en fase hvor behovet for penger er stort. Det blir da naturlig å se etter andre steder å jobbe. Lederne følte seg maktesløse når det kom til lønn, så vi har ikke mange forslag til hvordan de kan bedre dette. Men det er noen faktorer som omhandler lønn i kategorien organisasjonsdesign som kan vurderes.

Etter korona har ingeniørene fått større muligheter til å jobbe hjemmefra. Dette gir dem fleksibilitet og balanse mellom arbeid og privatliv, som det er tydelig at ingeniørene setter pris på. Samt noe lederne poengterte at de faktisk kan påvirke i relativt stor grad. Dette kan knyttes opp mot ansvar og tillit som lederne gir dem ved at de kan jobbe der det passer dem best, så lenge de leverer resultater.. Dette var punktet vi har drøftet mest, da ansvaret lederne gir ingeniørene her kan bli omtalt som en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 261). Det kom derimot ikke frem blant ingeniørene at dette er motiverende, selv om dette er positivt, men det vil bli mistrivsel om denne “goden” ble fjernet. Vi valgte derfor å knytte dette mot hygiene faktoren *privatliv*, da det er forholdet mellom privatliv og arbeidet som har blitt enklere for ingeniøren. Her virker det som lederne i stor grad allerede bidrar med en hygiene faktor som ingeniørene setter pris på. Vi anbefaler lederne å ha klare retningslinjer for hjemmekontor, slik at ingeniørene ikke opplever urettferdighet.

5.3 Hvilke andre faktorer som ikke dekkes av Herzbergs tofaktorteori, påvirker motivasjonen til ingeniørene?

Da vi så på andre faktorer som påvirket ingeniørene sin motivasjon som ikke var dekket av Herzbergs tofaktorteori var det hovedsakelig to funn som utpreget seg og vi mener er viktig å adressere slik at ledere kan legge til rette for økt motivasjon hos sine medarbeidere. Dette var som presentert i resultater, organisasjonsdesign og målstyring.

Organisasjonsdesign er en viktig faktor som indirekte påvirker motivasjonen til ingeniørene. Vi ser at det ikke er en direkte utløsende faktor for motivasjon, men ved å trekke linjer mellom ledernes makt, daglige utfordringer for lederne og funn om avdelingens organisasjonsdesign ser vi at disse sammen påvirker ingeniørenes motivasjon. Lederne opplever problemer med å kommunisere og følge opp ingeniører som er utlånt til prosjekter med sin egen prosjektledelse.

Det er forskjeller i graden av tilbakemeldinger ingeniørene ønsker fra nærmeste leder, avhengig av om de er dedikert til få eller mange prosjekter. Lederne må derfor gjøre en vurdering og sørge for at ingeniørene får tilbakemeldinger. Lederne mente også at prosjektene hadde et ansvar for å holde ingeniørene motivert. Det er store forskjeller mellom ingeniørers motivasjon og hvilke prosjektledere de jobber for. Men ingeniørene ønsker at motivasjonen ikke skal være avhengig av hvilke prosjekter de kom på. Dette viser at en matriseorganisasjon kan skape uklarheter om hvem som har ansvar for hva, som samsvarer med de problematiske sidene teorien fremhever om uklarhet rundt ansvar. Da medarbeidere må jobbe for to sjefer, noe som kan være forvirrende og frustrerende (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 74) Flere svake sider ved en matriseorganisasjon kom frem da det var snakk om en ingeniørs stillingsgrad. Både ingeniøren og prosjektledelsen mente at personen burde ha en høyere stillingsgrad, mens lederne uttrykte at dette var noe de ikke kunne gjøre så mye med. Dette førte til at ingeniøren stilte prosjektledelsen opp mot avdelingslederen, som også stemmer med teorien. Medarbeiderne kan sette sjefene opp mot hverandre (Berg, 2003, s 140). Vi mener ikke at det er organisasjonsformen i seg selv som er problemet, men sett sammen med alle andre faktorer er den med å forsterke negative tilstander. Vi mener derfor at lederne må samarbeide tettere med prosjektene. Dette samarbeidet må gå begge veier. Lederne må sørge for at prosjektledelsen ikke fremmer ingeniørenes ønske om forfremmelse hvis dette ikke er mulig. De bør også minske forskjellene mellom prosjekt og organisasjon ved å være mer synlige i prosjektene og vise prosjektene mer tydeligere i avdelingen. Vi anbefaler bedriften å gjennomføre et videre studie for undersøke dette nærmere, samt få inn prosjektledelsens syn på dette.

Et annet viktig funn fra vår undersøkelse er at målstyring brukes som verktøy mellom ingeniører og ledere. Imidlertid var det lite positivt å si om dette. Verken ledere eller ingeniører ser på målstyring som et verktøy for å øke motivasjonen eller ytelsen. Dette strider mot teorien om målstyring, som hevder at det skal fremme motivasjon og ytelse for bedriftens felles mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 125-126). Ledere ga indikasjoner på at de var klar over de tre grunnprinsippene for at målstyring skal fungere. Vi stilte derfor ikke så mange spørsmål om gjennomføringen av målstyring. Teorien sier at målstyring fungerer best for velkjente og velstrukturerte oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s 127). Samt at tilbakemeldinger må gis for å vise fremgang i forhold til målet og belønning for måloppnåelse (Locke *et. al.* 1981). Oppgavene til ingeniørene omhandler design, oppfølging av produksjon og installasjon av utstyr

for oljeproduksjon på havbunnen. Dette kan ses på som mer komplekse oppgaver, og kan være en årsak til at målstyring ikke fungerer. Men kan det også være andre årsaker? Målene som ble satt av ingeniørene omhandlet ikke spesifikke oppgaver, men deres egen stillingstittel og ønske om forfremmelse. Dette knytter vi opp mot Maslows behovspyramide, hvor målstyring ligger på toppen av hierarkiet som pyramiden representerer ved selvrealisering. Selvrealisering skal ifølge teorien, “gi den ansatte muligheter til å selv jobbe med noe de kanskje brenner for som kan stå til bedriftens favør” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 116). Når de underliggende behovene ikke er ivaretatt, er ikke selvrealisering et behov ingeniørene fokuserer på se figur 1. Deres fokus ligger på faktorer som anerkjennelse og lønn som ligger lenger ned i pyramiden. I tillegg antydes mangler på tilbakemeldinger. Dette stemmer med at tilbakemeldinger ift, målet og belønning for måloppnåelse er viktig (Locke *et. al.* 1981). Målstyring kan derfor knyttes direkte til tilbakemeldinger og lønn. Målstyring er et stort tema, men på grunn av våre funn har det ikke fått en stor plass i denne oppgaven. Vi vil også påpeke overfor lederne hva de ikke bør fokusere på, slik at de kan prioritere hva som kan ha en effekt for ingeniørene. Vi tror derfor ikke lederne bør fokusere på målstyring for den generelle ingeniøren. Lederne må vurdere hver enkelt ingeniør og vurdere hvilke andre faktorer som skaper motivasjon hos dem. Når disse er ivaretatt kan målstyringsverktøyet tas i bruk.

5.4 Hva kunne vært gjort annerledes?

Da dette er vår første gjennomføring av kvalitativt studie ser vi i ettertid at det er ting vi kunne gjort annerledes. Optimalt skulle vi kommet tidligere i gang med datainnsamling. I ettertid ser vi at vi kunne hatt mindre fokus på teori tidlig i oppgaven, for å få gjennomført fokusgruppene på et tidligere tidspunkt. Fokusgruppene ble holdt i april. Dette er starten på “offshoresesongen” og en travel tid for avdelingen. Hadde vi utført fokusgruppene februar eller tidlig mars hadde det nok vært enklere å få gjennomført fokusgruppene.

Vi anerkjenner at fokusgruppene med bare to deltakere er i minste laget (Ringdal, 2013, s. 247) og at dette kan påvirke validiteten. Siden deltakere jobber sammen kan det også være eksisterende dynamikk mellom disse som vi ikke er klar over, som kan ha påvirket resultatet (Freeman, 2006, s. 493). Likevel ser vi ikke at vi kunne gjort mye annerledes. Det vil alltid være

en form for relasjoner som er vanskelig å komme utenom når man undersøker en relativt liten avdeling.

Vi bet oss merke at en av fokusgruppene ble veldig påvirket av spørsmålet om demotiverende situasjoner og brukte mye tid på det. Dette kan ha påvirket diskusjonen og videre påliteligheten (Grønmo, 2007, s. 220-223). Vi ser derfor at vi burde lagt fram dette spørsmålet på en annen måte. Om det hadde vært mulig ville vi også unngått å bruke Teams, og kun hatt personlig oppmøte. Likevel synes vi alle deltakere fikk uttrykt sine meninger, det var ingen dominerende aktør. Vi så også at det var meningsbryting, noe vi mener styrker gyldigheten.

Da vår opprinnelige plan var å bruke et flermetodedesign, med intervju av noen ledere for å så utvikle et spørreskjema, ser vi at spørsmålene og spørreskjemaet kunne ha sendt undersøkelsen i en helt annen retning. Vi var blant annet interessert i å finne ut om fokuset på det grønne skiftet kunne være en årsak til lav motivasjon og ønske om å jobbe med noe annet. Dette kunne få ingeniørene til å tenke annerledes og vi kunne ha innført faktorer som kanskje ikke var så viktige for problemene bedriften sto i akkurat nå. Vi tror derfor fokusgrupper med liten grad av ledende spørsmål var en veldig god metode for akkurat denne studien.

Vi innser at det å bruke fokusgrupper har vært avgjørende for gjennomføringen mtp. tidsbesparelse ift. andre metoder (Tjora, 2021, s. 137-140).

6.0 Konklusjon

Gjennom problemstillingen

“Lager trivsel og liten tiltro til bedriften blant ingeniører ved avdeling Lysaker gir lav motivasjon og høyt gjennomtrekk i avdelingen. Det er behov for å undersøke motivasjon hos ingeniørene, slik at ledere kan legge til rette for økt motivasjon hos sine medarbeidere”

har vi i denne oppgaven søkt svar på to ting. Hvilke faktorer er viktig for motivasjonen og hva ledere kan gjøre på bakgrunn av disse. Etter å ha gjennomført undersøkelsen er vi overbevist om at det er flere ting ledere kan gjøre for å bidra til økt motivasjon hos ingeniørene, og øke tiltro til bedriften. Selv om undersøkelsen er basert på et mindre utvalg, er bruken av fokusgrupper med på å tilføre oppgaven troverdighet. Vi mener det er grunnlag for å si at utvalgets meninger representerer forholdene blant erfarne ingeniører hos bedriften, ved avdeling Lysaker.

Våre funn indikerer at det er viktige motivasjonsfaktorer hos ingeniørene som ikke er ivaretatt. Disse er *anerkjennelse*, *tilbakemeldinger*, og *vekst*. Det kan dermed tyde på at disse også kan anses som hygiene faktorer, altså faktorer som skaper mistrivsel når de ikke er til stede. Dette er ikke i tråd med Herzbergs tofaktorteori. Motivasjonsfaktorene *ansvar* og *arbeidets karakter* i form av samarbeid, er ivaretatt. Dette samsvarer på sin side med Herzbergs tofaktorteori. Som hygiene faktorer er *lønn* en faktor av stor betydning, da ingeniørene føler de er lavt lønnet i bedriften sammenlignet med bransjen. En hygiene faktor som ble omtalt positiv var *privatliv*. Dette er hovedsakelig i tråd med Herzbergs forskning, som tidligere har påvist de nevnte hygiene faktorer. Mindre brudd mot teori dreier som hvorvidt noen faktorer kan kategoriseres som både hygiene- og motivasjonsfaktorer. Det er klare indikasjoner på at både motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer er avhengige av hverandre og spesielt at *lønn* er sterkt knyttet opp mot *anerkjennelse*. Videre ble det avdekket at bedriftens matriseorganisasjon i seg selv ikke er problemet, men sett sammen med andre faktorer er med å forsterke negative tilstander. Dette var hovedsakelig knyttet til utydelige ansvarsområder for *tilbakemeldinger*, *anerkjennelse* og *lønn*. En siste faktor er hvordan målstyring brukes av bedriften, og at det i liten grad ser ut til å være et fungerende verktøy. Dette kan tyde på at underliggende behov hos ingeniørene ikke er tilfredsstillt, noe vi mener kan forsterke Maslows syn på at underliggende behov må dekkes før overskuddsbehov kan aktiveres. Ut fra våre analyser og drøftinger mot teori, tyder det uansett på at ledere har rom for påvirkning overfor ingeniørene.

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å belyse litt av mulighetsrommet til ledere i bedriften. Slik sett blir arbeidet vårt et bidrag til bedriften, for å kunne redusere gjennomtrekk i avdelingen. Det er trolig ingen enkel løsning, det handler om å avdekke hva som har betydning for ingeniørene gjennom gode relasjoner mellom ingeniører og ledere, og å gjøre en god jobb over tid. Ledere bør etterstrebe at hygiene faktorene og motivasjonsfaktorene til ingeniørene i større grad blir ivaretatt, gjennom å forstå hver ingeniørs behov, og deretter ivareta disse. I tillegg er det viktig at det tydeliggjøres overfor ingeniørene hvilke ledere som er ansvarlig for hva. Vi mener også at målstyringsverktøyet til bedriften bør få mindre fokus frem til de underliggende behovene er oppfylt. En faktor som de nærmeste lederne ikke har stor påvirkningskraft på er

ingeniørenes *lønn*, men det må konstateres at det vil være vanskelig å få godt motiverte ingeniører uten at dette gjøres noe med.

Først når de underliggende faktorene er oppfylt, kan ingeniøren bruke sin kapasitet til å utvikle eller realisere sitt potensial. Vi vil påpeke at vår undersøkelse tyder på at bedriften bør endre tankegang om hvordan de kan øke motivasjonen hos ingeniørene sine. Derfor kan forslag til videre arbeid være å minske de oppfattede forskjellene mellom prosjekt og organisasjon, samt hvordan svake sider ved matriseorganisering skal håndteres.

7.0 Litteraturliste

Abrahamsson, B. og Andersen, J.A. (1996). *Organisasjon: Om å beskrive og forstå organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Bassett-Jones, N. and Lloyd, G.C. (2005) “Does Herzberg's motivation theory have staying power?,” *The Journal of management development*, 24(10), s. 929–943.

DOI: 10.1108/02621710510627064

Bedriftens interne nettsider (2023). Tilgjengelig fra: URL anonymisert (hentet 20 april. 2023)

Berg, M.H. (2008) *Ledelse: verktøy og virkemidler*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Freeman, T. (2006) 'Best practice' in focus group research: making sense of different views, *Journal of advanced nursing*, 56(5), s. 491–497.

DOI: 10.1111/j.1365-2648.2006.04043.x

Grønmo, S. (2007) *Samfunnsvitenskapelig metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Hem, M. H. (2012) *Tidsskr Nor Legeforen* 132:2304

doi: 10.4045/tidsskr.12.1042

Kaufmann, G. og Kaufmann, A (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Locke, E.A. *et al.* (1981) “Goal setting and task performance: 1969-1980,” *Psychological bulletin*, 90(1), pp. 125–152. DOI: 10.1037/0033-2909.90.1.125

Ringdal, K. (2013) *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Rognsaa, A. (2015) *Bacheloroppgaven: skriveråd og regler for utformingen*. Oslo: Universitetsforl.

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal.

